

Budjetointiprosessi pienyrityksessä

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Liiketalous
2021
Tiina Salonen

Tiivistelmä

Tekijä Salonen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 38	
Työn nimi Budjetointiprosessi pienyrityksessä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), yritys juridiikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) N.N., toimitusjohtaja, Yritys X		
Tiivistelmä Työssä tutkittiin budjetointiprosessia pienyrityksessä. Työhön oli toimeksianto yritykseltä, jossa ei ole budjetoitu aiemmin. Tutkimus toteutettiin laadullisena Case- tutkimuksena. Teoria kirjoitettiin yrityksen taloushallintoon liittyvien teosten pohjalta. Empiirinen osio saatiin haastattelemalla yrityksen johtoa ja budjettivastuullisia toimihenkilöitä. Työn tuloksena syntyi budjetointiprosessin kuvaus. Kuvauksessa kiinnitettiin erityistä huomiota prosessissa mahdollisesti esiintyviin ongelmakohtiin, kuten budjetoinnin ja strategian yhdistämiseen. Kohdeyritys hyötyisi budjetointioppaasta, jossa huomioidaan toimialan erityispiirteet sekä yrityksen resurssit ja odotukset budjetoinnille. Onnistunutta budjetointia ei saateta pelkän teoratiedon avulla, vaan siihen tarvitaan yritysکوhtainen perehtyminen.		
Asiasanat budjetti, budjetointi, talousohjaus		

Abstract

Author Salonen, Tiina	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 38	
Title of Publication Budgeting process in a small company		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) N.N., chief executive officer, Company X		
Abstract The purpose of the study was to examine the budgeting process in a small business. The work was commissioned by a small company that has not budgeted before. The study was conducted as a qualitative Case-study. The theory was written based on works related to the company's financial management. The empirical section was obtained by interviewing the company's management and employees with budgetary responsibilities. The result of the study was a description of the budgeting process. Special attention was paid to the problem areas of the process, such as the connection between strategy and budgeting. The commissioner would benefit from a budgeting guide. The guide should consider the specifics of the industry as well as the company's resources and expectations for budgeting. Successful budgeting is not achieved by theoretical knowledge alone but requires company-specific familiarization.		
Keywords budget, budgeting, financial management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tausta ja toimeksiantaja	1
1.2	Keskeiset tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.3	Menetelmävalinnat ja tutkimuskysymykset	2
2	Budjetointi.....	3
2.1	Budjetoinnin asemoituminen talousohjauksessa.....	3
2.2	Budjetointi ja strategia	5
2.3	Budjetin tehtävät.....	6
2.4	Budjetointimenetelmät	6
2.4.1	Autoritäärinen menetelmä.....	8
2.4.2	Demokraattinen menetelmä.....	8
2.4.3	Yhteistyömenetelmä	9
2.5	Budjetointimallit	9
2.6	Budjetin suunnittelu ja laadinta	12
2.7	Budjettiseuranta ja budjettipoikkeamat.....	13
2.8	Pääbudjetit	15
2.8.1	Tulosbudjetti	15
2.8.2	Rahoitusbudjetti.....	16
2.8.3	Tase-ennuste.....	18
2.9	Osabudjetit	19
2.9.1	Myyntibudjetti.....	19
2.9.2	Osto- ja tuotantobudjetti.....	19
2.9.3	Henkilöstökulubudjetti.....	20
2.9.4	Investointibudjetti.....	20
2.9.5	Markkinointibudjetti	21
2.9.6	Liiketoiminnan muut kulut	21
2.9.7	Verotilit	23
3	Case-yrityksen edut ja haasteet budjetoinnille	24
3.1	Aineiston hankinta	24
3.2	Aineiston analyysi.....	27
3.3	Tulokset.....	29
3.3.1	Yrityksen strategia ja sisäinen viestintä.....	29
3.3.2	Odotukset budjettiprosessille	30
3.3.3	Budjetointimallit	31

3.3.4	Budjetointimenetelmät	31
3.3.5	Resurssit prosessiin.....	32
3.3.6	Budjetointi motivoinnin välineenä.....	33
4	Yhteenveto ja pohdinta	34
	Lähteet	36

Liitteet

Liite 1. Teemat ja apukysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja toimeksiantaja

Työ käsittelee pienyrityksen budjetointiprossia. Siinä tutkitaan budjetoinnin merkitystä yrityksen talouden ja henkilöstön ohjauksessa ja budjetin kytköstä yrityksen strategiaan. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy ohjeistus budjetoinnissa huomioitavista tekijöistä Case-yritykselle. Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut varsinaista budjettia, joten katsaus koko prosessiin ja ohjeistus budjettien laatimiseen hyödyttää yrityksen johtoa.

Kirjanpitolaki 1336/1997, 4a § määrittelee yrityksen pienyritykseksi, jos *sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä:*

1) taseen loppusumma 6 000 000 euroa;

2) liikevaihto 12 000 000 euroa;

3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Kohdeyritys on määritelmän perusteella pienyritys. Yritys suunnittelee prosessiteollisuuden laitteita ja suorittaa erilaisia huoltoprojekteja asiakasyritystensä tarpeisiin pääasiassa Suomessa. Toimeksiantajan kanssa on kirjoitettu salassapitosopimus, joten työssä vältetään yrityksen yksilöivien taloustietojen käyttöä. Opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa Case-yritykseen.

1.2 Keskeiset tavoitteet ja rajaukset

Työssä tavoitellaan selkeää, johdonmukaista katsausta budjetointiprosessiin. Budjetti liitetään yrityksen strategiseen ohjaukseen ja talouden seurantaan. Raportissa esitellään budjetin tehtäviä sekä erilaisia budjetointimenetelmiä ja budjetointimalleja. Niiden etuja ja heikkouksia arvioidaan kohdeyrityksen tarpeiden kannalta. Budjetointiprosessin vaiheet sekä pää- ja osabudjetit kuvataan teoriakirjallisuuteen pohjautuen.

Varsinaisten budjettien laatiminen ja vaihtoehtoiset talouden ohjaamisen tavat rajataan työn ulkopuolelle. Kohdeyrityksellä on käytössään Excel-pohjainen talouden seuranta, ja pohjien muokkaaminen paremmin tarkoitustaan vastaavaksi tehdään opinnäytetyön ulkopuolella.

Budjetoinnin rinnalle on noussut muitakin yrityksen talouden ohjaamiseen liittyviä prosesseja, kuten esimerkiksi rullaava ennustaminen ja Balanced Scorecard. Näiden

ohjausprosessien esitleminen ei ole työn kannalta tarkoituksenmukaista. Budjettikriitikot esittävät näitä prosesseja vaihtoehtona budjetoinnille. (Åkerberg, 2006; Åkerberg 2017.) Budjetoinnin ongelmakohdat voidaan kuitenkin ratkaista ennakoimalla prosessin haasteet ja yksinkertaistamalla sen vaiheita. Työtä rajaa myös sen kohdentaminen Case-yrityksen tarpeisiin.

1.3 Menetelmävalinnat ja tutkimuskysymykset

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen Case-tutkimus. Ilmiötä pyrittiin ymmärtämään kohdejoukon kokemusten ja käsitysten kautta. Analyysi oli aineistolähtöistä ja teoriaa käytettiin apuna aineiston tulkinnessa. Tutkimuksen eri vaiheet olivat osittain päällekkäisiä. Lähestymistapa, tulkinta, valitut menettelytavat ja prosessin vaiheiden päällekkäisyys olivat laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Aiheen valinta ja tutkimusongelman määrittely tehtiin opinnäytetyöprosessin alussa. Aiheen rajaaminen osoittautui aloittelevalle tutkijalle haasteelliseksi, ja teoriakirjallisuutta yrityksen talousohjaukseen liittyen luettiin tavoitteen kannalta tarpeettoman laajasti. Tutkimuksen vaiheiden päällekkäisyys korostui aineiston analysoinnin ja tulkinna ja opinnäytetyöraportin kirjoittamisen kohdalla. Näiden vaiheiden aikana teoriakirjallisuuteen palattiin useasti.

Tutkimusongelma oli kohdeyrityksen puuttuva budjetointi. Ongelmasta johdettiin päätutkimuskysymys: Miten kohdeyrityksen kannattaa rakentaa budjetointiprosessi? Päätutkimuskysymys pilkottiin osiin apututkimuskysymysten avulla, ja niistä muodostettiin haastattelujen teemat. Apututkimuskysymykset olivat:

- Miten budjetti ja strategia linkittyvät?
- Mitä budjetoinnilta odotetaan?
- Millainen budjettimalli huomioi alan erityistarpeet?
- Mitä resursseja yrityksellä on budjetointiin?
- Miten budjetti toimii motivoinnin välineenä?

2 Budjetointi

2.1 Budjetoinnin asemoituminen talousohjauksessa

Yrityksen johto on toiminnan suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. Talouden ohjaaminen tukee johtamisprosessia näillä kaikilla pääalueilla. Sisäinen laskentatoimi tuottaa raportteja ja laskelmia, joita voidaan hyödyntää kaikilla johtamisen tasoilla. Budjettisuunnittelu, välitilinpäätösten raportointi ja poikkeamaseuranta ovat tyypillisiä talousjohdon toimintoja. (Järvenpää ym. 2015, 15–16.)

Taulukossa 1 on esitetty johtamisen tasot, niiden aikajänne ja esimerkkejä talousjohdon tuottamista laskelmista.

Strateginen johtaminen 3 - 5 vuotta	Taktinen johtaminen 1 vuosi	Operatiivinen johtaminen päivittäiset toiminnot
• Pitkän aikavälin tulos-, kassavirta- ja taselaskelmat • Investointilaskelmat • Vaihtoehtolaskelmat • Rahoituslaskelmat • Elinkaarilaskenta	• Tilinpäätös ja välitilinpäätökset • Vuosibudjetti • Tunnuslukuanalyysit • Asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat • Hinnoittelulaskelmat	• Tuotekalkyyli • Tuotekustannusten ennakko- ja jälkilaskenta • Maksuvalmiuden seuranta • Projektilaskenta • Perintä

Taulukko 1. Laskelmien aikajänteet (mukailtu Järvenpää ym. 2020)

Strategiatyössä talousjohto tukee yrityksen ylintä johtoa pitkän aikavälin laskelmien lisäksi suunnittelemalla yrityksen rahoitusrakenteellisia päätöksiä. Strategisia suunnitelmia laadittaessa vaihtoehtoisten toimintalinjojen kannattavuuslaskenta auttaa päätöksenteossa. Tulos-, kassavirta- ja taselaskelmia tulee seurata myös tilikautta pidemmän ajanjakson kannalta. (Järvenpää ym. 2020, 14–16.) Vasta pidemmän ajan seurannalla nähdään yrityksen liikevaihdon kasvu ja tunnuslukujen muutokset, eli yrityksen kehitys.

Pitkän tähtäimen suunnitelmia laadittaessa on laskelmissa huomioitava epävarmuustekijöiden lisääntyminen. Pitkä aikaväli lisää huomioitavien tekijöiden määrää. Samalla

tulevaisuuteen suuntautuvien päätösten tueksi ei ole toteutunutta tietoa, tai sitä on vain vähän. (Pellinen 2019, 173.)

Taktisessa, vuositasolla tapahtuvassa johtamisessa, talousjohdon kokoama vuosibudjetti ja siitä johdettu budjettiohjaus on konkreettisin esimerkki talousjohdon panoksesta ylimmän johdon tukena. Talousjohto tuottaa yritykselle raportteja, joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Seurantaraportteja tarkastellaan tyypillisesti kuukausittain, vuosineljänneksittäin ja vuosittain. Riittävän tiheä raportointi mahdollistaa aikaisen reagoinnin poikkeamiin. (Järvenpää ym. 2010, 15–16.)

Vuosibudjetista johdettujen tavoitteiden toteutumista voidaan käyttää palkkioperusteena. Varsinkin tällöin on tärkeää, että budjettivastuullisilla henkilöillä on realistinen mahdollisuus vaikuttaa budjettiin jo sen suunnitteluvaiheessa ja tavoiteasetannassa. Osallistuminen budjetin laadintaan palkitsee henkilöstöä sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Ulkoinen palkkio tarkoittaa mahdollisuutta rahanarvoiseen, tuloksesta riippuvaiseen etuun. Etu voi olla bonus, palkankorotus tai esimerkiksi työsuhdeauto. Sisäinen palkkio liittyy henkilökohtaisiin motivoititeijöihin ja on siksi subjektiivinen kokemus. Sisäinen palkkio ei ole rahallisesti mitattavissa, vaan se voi olla vastuun tai vapauksien lisääntymistä, kollegoiden arvostusta tai johdon tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Myös sisäisiä palkkioita voidaan jossakin määrin harkita jaettavaksi budjettitavoitteissa onnistumisen mukaan. (Pellinen 2017, 122–125.)

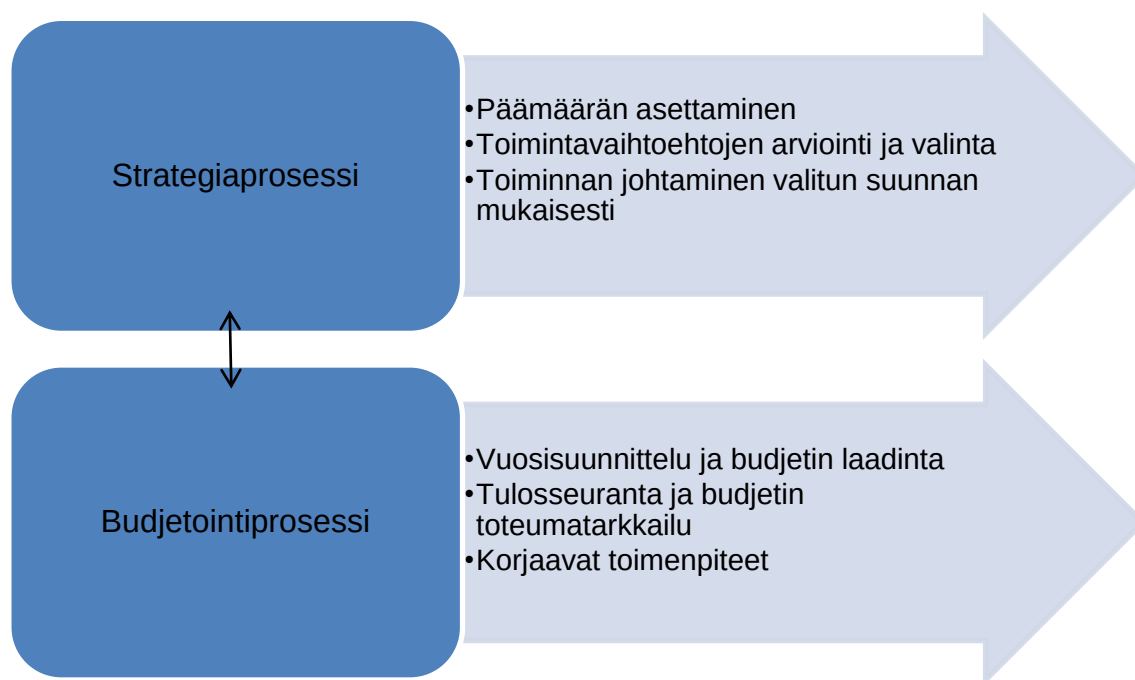
Jokapäiväisessä toimintojen ohjaamisessa eli operatiiviseen johtamisessa, vuositason taktiset tavoitteet jalkautetaan yrityksen päivittäiseen toimintaan. Erilaisia ennako- ja jälkilaskelmia voidaan tehdä tuote-, asiakas- ja projektikohtaisesti. Yrityksen oman taloudellisen tilan seuranta, varsinkin maksuvalmiuden osalta, on hyvä esimerkki talousjohdon päivittäisistä tehtävistä. (Järvenpää ym. 2015, 15.)

Yrityksen ensisijainen tavoite on aina hyvä kannattavuuskehitys, ja sitä ohjataan tulosbudjetoinnin ja tilinpäätösraportoinnin avulla. Lainsäädäntöön perustuva, ulkoisia käyttäjäryhmiä varten tuotettu tilinpäätösinformaatio koskee yritystä kokonaisuutena. Sen määrämuktoinen informaatio mahdollistaa eri yritysten vertailun saman toimialan sisällä. Sisäisessä laskentatoimessa tiedon tulee tukea päätöksentekoa ja tulosohtausta, ja tietoa tuotetaan harkitusti. Laskennan kohteena ovat tällöin hallittavan kokoiset vastuualueet, kuten esimerkiksi kustannuspaikat, myynnin tulos- tai investointiyksiköt tai strategiset vastuualueet. (Pellinen 2017, 69; Pellinen 2019, 18.)

Yrityksen taloudellinen tila vaikuttaa sen taloushallinnolle asettamiin odotuksiin. Hyvinä aikoina laskentatoimen tarkkuudelle ei yleensä aseteta tiukkoja vaatimuksia. Vähemmän kannattavina aikoina laskentatoimen tarkkuudelta vaaditaan enemmän. (Alhola & Lauslahti 2000, 26.)

2.2 Budjetointi ja strategia

Budjetointi tukee yrityksen strategisia suunnitelmia allokoimalla lyhyen aikavälin resursseja niin, että pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Parhaimmillaan budjetointi tuottaa korjaavia toimenpiteitä, joiden avulla strategia täsmentyy ja kehittyy. Tällöin myös strategian ja budjetoinnin yhteys vahvenee. (Järvenpää ym. 2020, 237.) Ellei yhteyttä ole, budjetointia kritisoidaan raskaana, osittain turhana ja aikaa vievänä toimintona. Kuviossa 1 on esitetty strategiaproessin ja budjetointiprosessin yhteys.



Kuvio 1. Strategian ja budjetoinnin yhteys (mukailtu Järvenpää ym. 2020)

Kuvassa sekä strategia-, että budjetointiprosessi on tiivistetty kuvaamaan yrityksen johtamisen kolmea tärkeintä funktiota eli suunnittelua, ohjausta ja valvontaa. Budjetoinnin ja strategian välinen yhteys saattaa heikentyä, jos prosessit ovat ajallisesti kovin kaukana toisistaan. Yhteyttä prosessien välillä vahvistaa ajallisen läheisyyden lisäksi budjetointiprosessin tuottamat strategiaa korjaavat toimenpiteet. (Järvenpää ym. 2015, 209.)

Vuosittainen budjetointi tarjoaa strategian tarkemmalle arvioimiselle sopivan ajankohdan ja puitteet. Budjetin yhteydessä yleensä tarkastellaan myös yrityksen vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja kannattavuutta, eli tunnuslukuja. Budjetti voi tällöin suojata yritystä ylimitoitetuilta investoinneilta, auttaa arvioimaan asiakkaiden ja toimittajien maksukäyttäytymistä

sekä johtaa vastuullisia henkilöitä pohtimaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Pellinen 2017, 72–73.)

2.3 Budjetin tehtävät

Budjetti on yrityksen rahamääräinen, tietylle aikavälille asetettu toimintasuunnitelma. Siinä määritellään liiketoiminnan tavoitteet, niihin käytettävien resurssien kustannukset ja tavoiteltu tulos. Budjetti on keino kuvata yrityksen eri toiminnot ja prosessit kokonaisuutena. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 231.)

Kuukausittainen tarkkailu paljastaa erot suunnitellun ja toteutuneen toiminnan välillä, ja mahdollistaa nopean reagoinnin poikkeamiin. Budjetilla koordinoidaan tuotannontekijöitä eri osastojen tai toimintojen välillä, ja asetetaan näin taloudelliset raamit vastuuhenkilöille. Toteutunutta budjettia verrataan ennusteeseen, ja mahdolliset poikkeavuudet analysoidaan. (Mäkinen ym. 2004, 158.) Budjetilla pyritään ennustamaan suunnitelmallisen toiminnan todennäköinen taloudellinen tulos (Ikäheimo ym. 2012, 174).

Budjettia voidaan käyttää myös motivointiin ja henkilökunnan sitouttamiseen. Budjetti viestii yrityksen tavoitteista koko organisaatiolle. Onnistuneen motivoinnin kannalta budjetissa asetettujen tavoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, mutta silti mahdollisia saavuttaa. Sekä liian korkeat, että liian matalat tavoitteet haittaavat motivaatiota. Mikäli budjetissa annetut tavoitteet kytketään tulospalkkaukseen, budjetti ja budjettipoikkeamat ovat työsuorituksen arvioinnin perusteita. (Ikäheimo ym. 2012, 175; Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 230–231.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan kaikkia budjettiprosessin vaiheita tavoiteasetannasta ja toiminnan suunnittelusta erojen analysointiin ja korjaaviin toimenpiteisiin. Budjetointi on ennen kaikkea tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan taloudellisten vaikutusten suunnittelua. Budjetoinnissa yrityksen vastuuhenkilöt pohtivat organisaation tulevaisuutta ja yrittävät ennakoida toimintaympäristön mahdollisia muutoksia. Tulevaisuusennakointia pidetään budjetointiprosessin merkittävimpinä etuina. (Suomala, ym. 2011, 178; Pellinen 2017, 69.)

2.4 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmät kuvaavat tapaa, jolla budjetointi yrityksessä tehdään. Siihen vaikuttavat budjetoinnin tavoitteet, samoin organisaation muut strategiset ja taktiset tavoitteet. Muita prosessiin vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi käytettävissä oleva osaaminen ja aika, eli budjetoinnin resurssit. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Menetelmien nimitykset kertovat, ketkä budjetointiprosessiin yrityksessä osallistuvat. Eri menetelmien soveltuvuutta ja edellytyksiä sekä budjetin keskeistä tehtävää on kuvattu taulukossa 2.

Menetelmät	Autoritäärimäinen	Yhteistyö	Demokraattinen
Soveltuvuus	Pienet tai aloittavat yritykset Toisistaan riippuvaiset yksiköt Niukka budjettiosaaaminen Kriisitilanteet	Suuret organisaatiot Monimutkaiset organisaatiomallit Autonomiset yksiköt	Hajautetun vastuun keskisuuret organisaatiot Itsenäiset tulosyksiköt Yksiköissä itsenäinen, osaava johto Myönteiset taloudelliset näkymät
Edellytykset	Ylin johto tuntee toiminnan kokonaistilanteen, resurssitarpeet ja toimialanäkymät	Paras tieto kokonaistilanteesta, resursseista ja näkymistä on hajallaan eri puolilla organisaatiota	Paras tieto kokonaistilanteesta on yksiköissä, ja sitoutumisen organisaation tavoitteisiin ja strategiaan on vahvaa
Budjetin keskeinen tehtävä	Resurssien allokointi ja kannattavuuden ohjaus	Toiminnan koordinaatio, kannattavuuden ohjaus ja suorituksen arviointi	Delegointi, vastuualuejaon selkeyttäminen, kannattavuuden ohjaus ja suorituksen arviointi

Taulukko 2. Budjetointimenetelmien käyttötilanteet ja arvio soveltuvuudesta (mukailtu Järvenpää ym. 2020)

Budjetin tehtävänä on yrityksen koosta riippumatta toiminnan kokonaisvaltainen ohjaus ja kannattavuuden varmistaminen. Erilaisten menetelmien edut ja haittapuolek tulisi punnita yrityksen omien lähtökohtien perusteella. Pienen kokoluokan yrityksessä voi olla henkilöstöä keskimäärin 50, jos taseen loppusumma ja liikevaihto eivät yritä raja-arvoja. Tämä asettaa toiminnan koordinoimiselle suuremmat vaatimukset, kuin henkilömäärältään pienemässä yrityksessä.

2.4.1 Autoritääriinen menetelmä

Autoritääristä menetelmää kutsutaan myös nimityksellä Ylhäältä alas ja Top down. Siinä ylin johto päättää budjetin pääkohdista ja määrittää budjetin perusteet. Muun henkilöstön tehtävänä on tarvittavan tietomateriaalin kokoaminen. Menetelmä soveltuu käytettäväksi pienissä yrityksissä ja organisaation budjettiosaamisen ollessa niukkaa. Erityisen käyttökelpoinen menetelmä on kriisitilanteissa, joissa vaaditaan vahvaa johtamista ja yrityksen kokonaistilanteen hyvää hahmottamista. Ylimmän johdon on tunnettava toiminnan tilanne, resurssitarpeet ja toimialanäkymät. Budjettia käytetään lähinnä resurssien allokoimiseen ja kannattavuuden ohjaukseen. (Järvenpää ym. 2020, 243.)

Autoritäärisen menetelmän etuina pidetään vahvaa koordinoitua ja budjetoinnin nopeutta. Strategiset suunnitelmat linkittyvät vahvasti budjettiin, kun suunnitelmat laatii ja budjetin määrittää sama henkilöstö. Menetelmän etuina voidaan nähdä myös prosessinhallinnan helppous ja kompromissien vähäisyys, sekä prosessin taloudellisuus; budjetin tekeminen ei maksa paljon, kun sen laadintaan ei kulu paljon resursseja. Menetelmä saattaa kuitenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä ja motivointiongelmia henkilöstössä. Johdon ja alaisten välinen kommunikointi voi heikentyä, eikä menetelmässä välttämättä osata hyödyntää organisaatiossa olevaa tietotaitoa. (Järvenpää ym. 2020, 243–245.)

2.4.2 Demokraattinen menetelmä

Alhaalta ylös, eli Build up - menetelmä on autoritäärisen menetelmän vastakohta. Tässä menetelmässä vastuuhenkilöt laativat alabudjetit, ja johto kokoaa ne yhteen. Johto voi ohjeistaa prosessia esimerkiksi kannattavuuden ja kasvun tavoitteiden suhteen, mutta muutoin ohjeistus on varsin väljää. Menetelmän hyödyt tulevat parhaiten esiin yrityksissä, joissa alaosastojen vastuuhenkilöillä on eniten tietoa toimialan tilanteesta ja resurssien tarpeesta. Lisäksi sitoutumisen yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin on oltava vahvaa. Menetelmä sopii organisaatioille, joissa vastuu on hajautettu ja tulosityksiköt ovat verraten itsenäisiä. (Järvenpää ym. 2020, 217.)

Demokraattisen menetelmän vahvuuksia on sen budjettitavoitteiden realistisuus ja yksiköiden erityispiirteiden huomioiminen. Yleensä itse laadittu budjetti motivoi henkilöstöä omaehtoiseen toiminnan kehittämiseen. Tällä tavoin rakennetussa budjetissa on kuitenkin varmistettava, että vastuuhenkilöillä on kokonaisnäkemys yrityksen tilasta ja strategiasta. Muutoin yksikkökohtainen oman edun tavoittelu, eli niin sanottu osaoptimointi, voi mennä yhteisen edun edelle. Menetelmä ei välttämättä kannusta yhteistyöhön eri osastojen välillä. Onnistuakseen menetelmä vaatii johdon taholta annettua tavoiteasetantaa ja yleisten linjausten selkeyttä. Niiden puuttuessa on vaarana, että budjetista tulee epälooginen, se ei tue

yrityksen strategiaa, ja siitä puuttuu kokonaisnäkemys yrityksen tilasta. Yleisen ohjeistuksen puuttuminen hankaloittaa ja pitkittää koko prosessia. (Järvenpää ym. 2020, 245.)

Budjettiohjauksen tulee painottaa kehittymisnäkökulmaa ja kannustaa osastoja yhteistyöhön, jotta vältetään lähtökohtatietojen vaatimaton analyysi, budjettipelivaran syntyminen ja osaoptimointi. Johdon tulee varmistaa, etteivät tavoitteet jää liian matalalle, ja että yrityksen lähtökohtatiedot on huomioitu. Menetelmä vaatii aitoa ja avointa vuoropuhelua johdon ja alayksiköiden välillä. Useiden budjettikierrosten takia menetelmä voi olla aikaa vievä. (Järvenpää ym. 2020, 245.)

2.4.3 Yhteistyömenetelmä

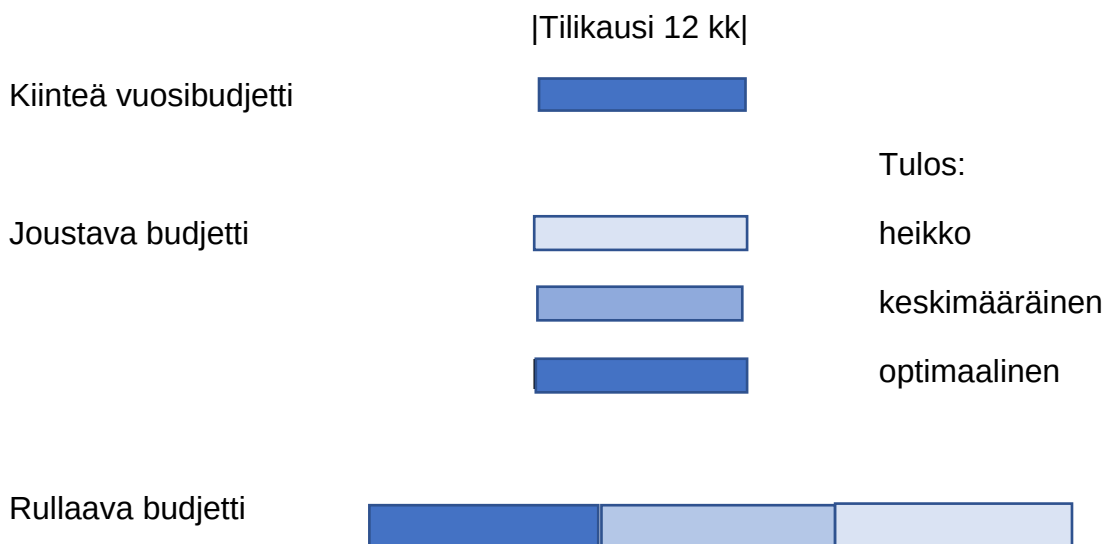
Yhteistyömenetelmä, jota kutsutaan myös vuorovaikutteiseksi tai osallistuvaksi budjetoinniksi, on nimensä mukaisesti edellä kuvattujen menetelmien yhdistelmä. Tämä menetelmä on nykyisin yleisimmin käytetty. Yhteistyömenetelmää käytettäessä budjetointi alkaa demokraattisen menetelmän tavoin johdon antamasta tulostavoitteesta ja sen tiedottamisesta vastuuhenkilöille. Budjetti valmistellaan alhaalta ylös, ja kootaan lopuksi yhteen. Budjettikierroksia saatetaan käydä useita. Lopullinen budjetti hyväksytään hallituksessa, ja sitä aletaan pitää sitovana tuloslupauksena. (Pellinen 2017, 75.)

Yhteistyömenetelmällä laaditun budjetin etuna nähdään demokraattisen menetelmän tavoin eri yksikköjen erityispiirteiden huomioiminen ja budjettitavoitteiden realistisuus. Yksikköjen välistä koordinoitua on mahdollista kehittää, jolloin organisaatiossa erillään olevaa tietoa, osaamista ja uusia ideoita pystytään hyödyntämään kokonaisvaltaisesti. Yksilökohtainen sitoutuminen yhdessä laadittuun budjettiin on yleensä vahvaa, ja budjetin tavoitteiden saavuttaminen motivoivampaa kuin ylhäältä sanellussa budjetissa. Menetelmä vaatii kuitenkin runsaasti aikaa ja resursseja, ja prosessi voidaan kokea turhauttavana. Jos budjettineuvotteluja ei koeta oman osaston kannalta onnistuneiksi, saattaa tavoitteisiin sitoutuminen jäädä heikoksi. (Järvenpää ym. 2020, 245.)

2.5 Budjetointimallit

Budjetoinnissa voidaan käyttää erilaisia menettelytapoja. Aikaulottuvuuteen perustuvassa menettelytapojen luokittelussa puhutaan kiinteästä, joustavasta ja rullaavasta budjetoinnista. Joskus budjetointia tarkastellaan prosessin ensisijaisen kohteen perusteella, ja tällöin kyseeseen tulevat esimerkiksi vastuualuebudjetointi tai kululajibudjetointi. Budjetin lähtökohdan mukaan on nimetty nollapohja- ja muutosbudjetti. Voittoa tavoittelevien organisaatioiden budjetointi perustuu aina tulokseen, ja eroaa siten julkisen sektorin määrärahabudjetoinnista. (Pellinen 2017, 74.)

Yrityksissä budjetointi mielletään tietyn ajan toimintasuunnitelmaksi, ja tietty aika tarkoittaa yleensä yrityksen tilikautta. Aikaulottuvuuteen perustuvien budjettien suhde tilikauteen esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Budjettien aikaulottuvuus (mukailtu Pellinen 2017)

Rullaavassa budjetoinnissa ennusteiden ja laskelmien tarkkuus kasvaa sitä mukaa, mitä lähempänä ajankohta on nykyhetkeä. Budjetointiprosessia pidetään käynnissä jatkuvasti, eikä budjetointia ole sidottu tilikauteen yhtä vahvasti kuin muissa budjetointimalleissa. Rullaava ennustaminen on kehittynyt rullavasta budjetoinnista omaksi talouden suunnitteluprosessikseen.

Kiinteä budjetti

Kiinteästä budjetista puhutaan, kun budjetti on laadittu koko tilikauden ajalle ennen sen alkamista. Budjettia ei muuteta eikä sopeuteta budjettikauden aikana, ja siksi tämä malli soveltuu lähinnä yrityksille, joiden toimintaympäristö on vakaa. Budjettikauden jälkeen toteutuneita lukuja verrataan alkuperäiseen suunnitelmaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15; Pellinen 2017, 73.)

Joustava budjetti

Joustavassa budjetoinnissa tilikaudelle laaditaan useampi vaihtoehtoinen budjetti. Nämä eroavat toisistaan esimerkiksi myyntimäärän suhteen siten, että laaditaan arviot parhaimman mahdollisen, keskiverto- tai heikon myyntituloksen mukaan. Määräävän tekijän ei

tarvitse välttämättä olla myynti, mutta sen on oltava vaikeasti ennakoitava ja tuloksen kannalta oleellinen, jotta mallin käyttö on mielekästä. (Pellinen 2017, 73.)

Tarkistettava budjetti

Tarkistettava budjetti tehdään kiinteän budjetin tavoin ennen tilikauden alkua, mutta sitä täsmennetään tilikauden kuluessa. Tällöin pystytään huomioimaan kysynnässä tapahtuvat muutokset kiinteää vuosibudjettia paremmin. Malli mahdollistaa reagoimisen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ja muutosten vaikutusta pystytään arvioimaan nopeammin kuin kiinteää budjettia käytettäessä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaava budjetti

Rullaavassa budjetoinnissa budjetoitavan kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin joko kuukausittain tai kvartaaleittain. Tällä mallilla saavutetaan vuosibudjettia tarkempi kuva yrityksen tuloksen ja toimintojen kehityksestä, mutta se vaatii lähes jatkuvaa budjetointia ja saatetaan sen tähden kokea prosessina raskaaksi. Voimakkaasti muuttuvilla ja vaikeasti ennustettavilla markkinoilla toimiville yrityksille malli on käyttökelpoinen. Mallilla pyritään lisäämään budjetin joustavuutta ja suuntautumista tulevaisuuteen. Teoriakirjallisuudessa rullaavan budjetoinnin hyödyistä esitetään eriäviä näkökantoja. Neilimo ja Uusi-Rauva esittävät, etteivät menetelmän hyödyt ole merkittävät verrattuna sen vaatimiin resursseihin ja prosessin jatkuvaan ylläpitoon. Eklund ja Kekkonen sen sijaan pitävät jatkuvan oppimisen ja budjetin sopeuttamisen mahdollisuutta merkittävänä, sitoutumista edistävänä hyötynä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 243; Eklund & Kekkonen 2018, 179.)

Liukuva budjetti

Liukuva budjetti muuttuu yrityksen toiminta-asteen mukaan, ja huomioi näin kausivaihtelut. Siinä kiinteät kustannukset budjetoidaan vakiomääräisinä koko tilikaudelle, mutta muuttuvat kustannukset riippuvat toiminta-asteesta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.) Laskennassa ja budjettitarkkailussa hyödynnetään etukäteen laskettuja standardilisiä. Jos toiminta-aste jää tavoiteltua matalammaksi, ei tavoitteen mukaisesti laskettu kiinteiden kustannusten lisä enää kata kaikkia kiinteitä kustannuksia. Budjettitarkkailussa on laskettava budjettiero ja toiminta-aste-ero, ja eroteltava muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osuus. (Järvenpää ym. 2020, 262–263.)

Nollapohjabudjetointi

Nollapohjabudjetoinnista puhutaan, kun uuden tilikauden suunnitelmia ei perusteta aieman kauden tuloksiin. Tällainen tilanne on luonnollisesti aloittavissa yrityksissä, joissa aiempaa tilikautta ei ole, mutta tapaa käyttävät joskus myös pidempään toimineet yritykset.

Tällöin ajatuksena on haastaa kaikki aiemmin tehdyt päätökset ja kehittää toimintaa ikään kuin nollasta, ilman vanhojen rutiinien tuomaa painolastia. Menetelmä on luonnollisestikin melko työläs ja hidas. (Syvänperä & Lindfors. 2014, 16.)

2.6 Budjetin suunnittelu ja laadinta

Budjetointiprosessi ja budjetoinnin vaatimat panostukset ovat riippuvaisia muun muassa yrityksen koosta ja sen organisaatiosta. Prosessissa on yleensä useita eri vaiheita, ja vaiheiden määrään vaikuttaa yrityksen koko ja budjetoinnille asetetut tavoitteet. (Alhola & Lauslahti 2000, 276.)

Prosessi aloitetaan aiemman toiminnan analysoimisesta ja strategisten tavoitteiden määrittämisestä. Ympäristöanalyysissä tarkastellaan yrityksen suoriutumista tähänastisiin tavoitteisiin nähden, arvioidaan toimintaympäristön muutoksia, trendejä ja ennusteita tulevaisuudelle. Pohdinnan tuloksena muodostetaan uudet oletukset liiketoiminnalle ja määritetään uudet tavoitteet. Budjettiohjeiden sopivuus tarkistetaan ja ohjeistusta muokataan vastaamaan yrityksen tarpeita. Ohjeisiin voidaan sisällyttää arvioita kustannuskehityksestä ja kansantalouden kehityksestä. Muutokset palkkakehityksessä ja työehtosopimuksissa tulisi huomioida, samoin inflaatioennusteet. Budjettiohjeistus sisältää aikataulut, ohjeet tiedon tallentamisesta ja käsittelystä, oletetut hinta- ja tuotevalikoimamuutokset ja ohjeet sisäisistä siirtohinnoista. Budjettiprosessin kokonaisvaltainen suunnittelu on yleensä yrityksen talousjohton vastuualetta. (Alhola & Lauslahti 2000, 277; Eklund & Kekkonen 2018, 178.)

Budjetointiprosessi voidaan kytkeä yrityksen vuosisuunnitteluun, ja sen työvaiheet esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Vuosibudjetin työvaiheet (mukailtu Neilimo & Uusi-Rauva 2017)

Menneisyyden arviointi tehdään alkuvuodesta, kun edellisen kauden budjettiluvut on saatu. Kevään ja kesän aikana tehdään toimiympäristöanalyysit, ja budjetti laaditaan loppusyksystä. Budjetin ja siitä johdettujen myyjäkohtaisten tavoitteiden tulisi olla selvillä ennen uuden tilikauden ja täten uuden budjettikauden alkamista. Ennen lopullisen budjetin valmistumista yrityksen kannattaa määrittää myös avaintavoitteet, eli tavoitteet, joissa onnistumista budjettivuoden aikana pidetään erityisen tärkeänä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234–235.)

Pitkällä aikavälillä yrityksen tavoite on taloudellisesti mahdollisimman kannattava toiminta. Budjettikausien aikana tavoite voi kuitenkin vaihdella sen mukaan, mitä yrityksen johto pitää juuri sillä kaudella tärkeimpänä. Aina tämä ei tarkoita liikevaihdon kasvattamista. Tavoitteena voi olla yrityksen tunnuslukuihin vaikuttaminen, kuten maksuvalmiuden parantaminen tai omavaraisuusasteen kasvattaminen. Joskus yritys voi budjetoida jopa nollabudjetin tai tappiollisen tuloksen. Tällöin taustalla on usein esimerkiksi suurempi investointi tai yritys tavoittaa suurempi markkinaosuus hinnoittelustrategian kautta. (Stenbacka ym. 2003, 275.)

2.7 Budjettiseuranta ja budjettipoikkeamat

Budjettiseurannalla tarkkaillaan, kuinka hyvin budjettiin laaditut ennusteet ja arviot toteutuvat käytännössä. Kirjallisuudessa budjetointia kuvataan oppimisprosessiksi, ja budjettiseurannan tarkoitus ei ole löytää virheitä, vaan oppia prosessista ja kehittyä siinä paremmaksi. Erojen analysointi antaa mahdollisuuden sopeuttaa ja korjata budjettia jo tilikauden aikana. Näin tulisi tehdä, jottei virheellinen budjetti heikennä siihen sitoutumista. (Eklund & Kekkonen 2018, 178.)

Budjettiseuranta on kehittynyt määrärahaseurannasta nykyiseen, diagnostisempaan muotoonsa yritysten tarpeiden kautta. Vielä 50-luvulla seurattiin lähinnä pelkkiä lukuja, eli seurattiin esimerkiksi kustannuserien suuruutta. Tämän rinnalle on vähitellen noussut toimintoja tavoitetarkkailu. Siinä tuotto- ja kustannuserojen analyysillä kehitytään budjetoinnissa ja etsitään syvällisempää ymmärrystä ennusteen ja toteutuman eroihin. Samalla budjetin sopeuttamisen mahdollisuus on noussut yhä tärkeämmäksi, ja tarkkailujaksot ovat lyhentyneet kvartaali- ja kuukausitarkkailuksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 244.)

Eroanalyysia toteutettaessa on perinteisesti kiinnitetty huomiota määrä- ja hintaeroihin. Niitä analysoidessa on muistettava, että samaan budjettierään voi sisältyä molempia, ja analyysin luotettavuuden takia molemmat tulee tarkistaa. Tuotetta on voitu myydä korkeammalla hinnalla, mutta pienempiä määriä kuin alun perin on budjetoitu. Tällöin tulos ja ennuste voivat olla ensinäkemältä riittävän lähellä toisiaan, mutta tarkempi hinta- ja

määräeroanalyysi paljastaa, että myynti ei ole määrällisesti saavuttanut tavoitetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 245.)

Toteumatarkkailun muututtua analyttisemmaksi syitä budjettipoikkeamille on luokiteltu tarkemmin. Perimmäiset syyt budjettipoikkeamille johtuvat yleensä epärealistisista suunnitelmista, toiminnasta, joka ei ole suunnitelmien mukaista tai jonka vaikutukset on arvioitu väärin, odottamattomista muutoksista toimintaympäristössä tai jopa tietoisesta väärinbudjetoinnista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 245.) Viimeisen kahden vuoden aikana covid-19 pandemia on hyvä esimerkki toimintaympäristön odottamattomasta muutoksesta, joka on vaikuttanut yritysten toimintatapoihin ja kustannuksiin, mutta jota harvassa yrityksessä on osattu ennakoida.

Tietoinen väärinbudjetointi eli budjettiharha on tarkoituksellisesti luotu ero budjetin ja ennusteen välillä. Syitä sen syntyyn on useita, ja ne voivat ilmetä organisaation kaikilla tasoilla ja budjetointiprosessin kaikissa vaiheissa, jopa jo ennen budjetointiin liittyviä neuvotteluja. Budjettiharha on käsitteenä aina subjektiivinen koska se syntyy budjetoitavan tuotto- tai kuluerän suuruuteen liittyvistä mielipiteistä, ja niitä voi olla yhtä monta kuin on budjetin laatijoitakin. Valmiiseen budjettiin jääneessä budjettiharhassa ei ole enää nähtävissä yksittäisen toimijan vaikutusta, koska budjetti on käsitelty organisaattorisesti yrityksessä ja tuotto- ja kulueriä on yleensä muokattu prosessin aikana. Budjettiharha voi olla joko luonteeltaan joko budjettipelivara tai eksponointi, jotka ovat toistensa vastakohtia. (Lukka 1988, 51–52.)

Budjettipelivara

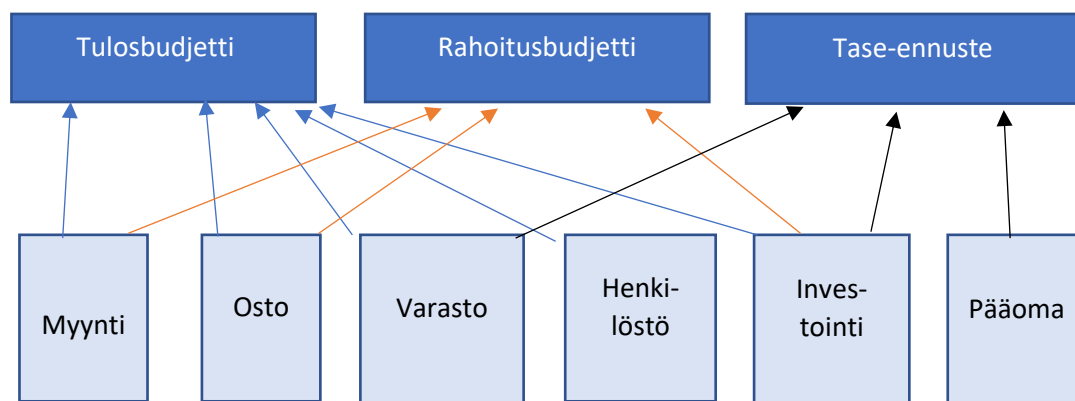
Budjettipelivara tarkoittaa tuottojen aliarvioimista ja kustannuksien yliarvioimista. Syynä tähän voi olla tarve suojautua ohjaavan tason aiheuttamalta paineelta ja saada sekä ylimääräisiä resursseja oman yksikön toimintaan, että paremmat arviot budjettikauden lopussa. Budjettipelivaran syntyyn voi vaikuttaa myös budjetointiin osallistumisen aste tai yrityksen kannattavuustilanne. (Lukka 1988, 43–44.)

Eksponointi

Eksponointi tarkoittaa budjettien manipuloimista ylöspäin, eli tuotot yliarvioidaan ja resurssikustannukset aliarvioidaan, jotta lopullinen tulos näyttää paremmalta. Tähänkin budjettiharhaan voi liittyä ohjaavan tason asettama paine. Budjetoiva henkilö tai osasto on ylioptimistinen ennusteessaan, vaikka tietäisi toiminnan realistiset mahdollisuudet heikommiksi. Eksponointia arvioidaan esiintyvän myös, kun jokin osasto tai yksikkö on toiminnan lopettamisen uhan alla. Tällöin seuraavalle kaudelle esitetyt parannellut luvut oikeuttavat yksikön olemassaolon vielä seuraavallekin kaudelle. (Lukka 1988, 46–48.)

2.8 Pääbudjetit

Yrityksen osabudjeteista kootaan sen pääbudjetit tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja ennakoitu tase. Yleensä jonkin tekijän muuttaminen vaikuttaa budjetin kaikkiin osiin. Esimerkiksi rahoituslaskelmaa laadittaessa saatetaan huomata lisärahoituksen tarve, jolloin uudet rahoituskulut on lisättävä jo laadittuun tulosbudjettiin. Tämä puolestaan muuttaa myös taseennustetta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18–20.) Kuviossa neljä on havainnollistettu pää- ja osabudjettien yhteyttä.



Kuvio 4. Pää- ja osabudjettien yhteys (mukailtu Eklund & Kekkonen 2018)

Budjetoitavat osa-alueet ovat yrityskohtaisia, joten kuviossa esitetyt osabudjetit vaihtelevat yrityksestä toiseen. Myös niiden rakenne voi vaihdella; myyntibudjetit voivat perustua maantieteellisen aluejakoon, tuote- tai toimintojakoon, tai ne voivat olla myyjäkohtaisia. (Neilimo & Uusi Rauva 2017; 236.)

2.8.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin luvut kerätään osabudjeteista, ja summat esitetään pääsääntöisesti arvonlisäverottomina. Tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteisesti kuten tilinpäätös, ja budjetoitavalle kaudelle kuuluvat tulot ja menot jaksetaan. Tällöin tulo ja meno kuuluvat kuukaudelle tai kaudelle, jolloin niitä vastaava suorite on tosiasiallisesti tapahtunut, maksuajankohdasta riippumatta. Budjetoitavat alueet ovat yrityskohtaisia, mutta erien ryhmittely ja tarkkuus tulisi sopeuttaa vastaamaan yrityksessä käytettävää raportointia. Tulosbudjetti esitetään yleensä kirjanpidon tilikartan muodossa, jolloin vertailu tavoitteiden ja toteuman välillä helpottuu. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18–19; Eklund & Kekkonen 2018, 180–181.)

Tuloskierron suunnittelussa ennakoidaan ensin myynti myyntibudjettiin ja toimintamenot valmistus- ja varastointibudjetteihin. Muuttuvien kustannusten jälkeen jaksetaan kiinteät kulut kuten hallinnon palkat, vakuutukset ynnä muut liiketoiminnan muut kulut, ja viimeiseksi korot ja verot. (Pellinen 2017, 76–82.)

Budjetoitavia osa-alueita voivat olla muun muassa myynti, ostot, alihankinta, markkinointi, varastointi, henkilöstökulut, investoinnit, rahoituskulut ja liiketoiminnan muut kulut. Edellisen kauden toteutuneiden lukujen hyödyntäminen tulosbudjettia laadittaessa varmistaa, että kaikki tuotto- ja kustannuserät tulevat mukaan budjettiin. Samalla voidaan käydä läpi yrityksen tilikartta, ja pohtia onko joitakin kustannuseriä syytä yhdistää, tai tarvitaanko vaihtoehtoisesti jonkin kustannuserän sisällöstä tarkempaa analyysiä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 39; Eklund & Kekkonen 2018, 180–181.)

Tilinpäätöksen mukaan tehtyä tuloslaskelmaa joudutaan tarkentamaan, jos yrityksen kannattavuuslaskelmissa halutaan eritellä tuotantoon osallistuvan henkilöstön ja muun henkilöstön palkat. Kirjanpitoasetuksen mukaisessa tuloslaskelmassa henkilöstökulut ilmoitetaan yhtenä eränä. Tuotantohenkilöstön palkat ovat yleensä muuttuvia tuntipalkkoja, mutta hallinnon ja muiden tukitoimien palkat kiinteitä kuukausipalkkoja. Virallisesta tuloslaskelmasta puuttuu myös käyttökate, joka saadaan vähentämällä myyntikatteesta henkilöstökulut ja muut kulut. (Eklund & Kekkonen 2018, 79–80.)

2.8.2 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjettia voidaan kutsua myös kassabudjetiksi, maksuvalmiusbudjetiksi tai likviditeettibudjetiksi. Sillä tarkastellaan yrityksen maksuvalmiutta budjettikauden aikana ja sitä käytetään yrityksen rahavarojen hallintaan. Yllättävät kassakriisit pystytään välttämään hyvällä ennakkoinnilla. Rahoitusvaikeudet johtavat usein rahan hinnan kovenemiseen lyhytaikaisen luotontarpeen kautta. Viivästyneet maksut toimittajille aiheuttavat paitsi ylimääräisiä viivästyskuluja, myös vaikeuksia saada neuvoteltua edullisempia maksuehtoja. Kassabudjetin tavoitteena onkin maksuvalmiuden varmistamisen ohella saada edulliset maksuehdot, pitää rahoituskulut mahdollisimman alhaalla, ja saada hyvä tuotto ylimääräisille rahoille. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.)

Erityisen tärkeää on, että budjettiin otetaan mukaan kaikki yrityksen rahaliikenne, eli pelkän myynti- ja ostoreskontran tarkastelu ei riitä. Kasaan ja kassasta maksuja aiheutuu investoinneista, lainojen nostoista, omistajien sijoituksista, veroista ynnä muusta. Kassabudjetti perustuu samoihin lukuihin kuin suoriteperusteinen tulosbudjetti, mutta on maksuperusteinen. Sen takia siihen on lisättävä arvonlisäveron osuus, ja sitä laadittaessa on tarkasteltava

sekä asiakkaiden, että yrityksen omaa maksukäyttäytymistä. Arvonlisäveron osuus kannattaa huomioida kassabudjetissa omalla lomakkeellaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.)

Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika vaihtelee paljon eri toimijoiden ja toimialojen välillä. Myyntisaamisia ja ostovelkoja voidaan budjetoida maksuehtojen perusteella. Yleensä tällöin 30 päivän maksuehdolla arvioidaan, että 50 % myyntisaamisista ja 50 % ostovelosta siirtyy myynnistä tai ostosta seuraavalle kuukaudelle. (Pellinen 2017, 83.)

Tarkempi ennuste saadaan käyttämällä kiertoaikoja, jotka kertovat kuinka monen päivän kuluttua rahat myynneistä keskimäärin saadaan kassaan, ja kuinka monta päivää keskimäärin yritys itse käyttää laskujensa maksamiseen. Kaavoja käyttämällä huomioidaan todellinen maksukäyttäytyminen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50, 52.) Kiertoajat saadaan laskettua seuraavilla kaavoilla:

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{365 \times \text{myyntisaamiset}}{\text{liikevaihto}}$$

Kaava 1. Myyntisaamisten kiertoaika (mukailtu Syvänperä & Lindfors 2014)

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{365 \times \text{ostovelat}}{\text{ostomenot}}$$

Kaava 2. Ostovelkojen kiertoaika (mukailtu Syvänperä & Lindfors 2014)

Vaikka laskujen maksun myöhästyminen johtaa viivästysseuraamuksiin, sitä käytetään erityisesti yrityksen rahavarojen ollessa vähissä. Nykyisin on saatavilla palveluja, jotka kertovat yritysten maksuhäiriöiden ohella niiden maksukäyttäytymisestä myös maksuviiveiden osalta. Maksuviivemerkintä muodostuu, kun yrityksellä on maksuja maksamatta yli seitsemän päivää eräpäivästä. (Alma Talent 2021.) Ostovelat ovat kuitenkin yritykselle korotonta luottoa, ja niiden maksuajan kannattaisi olla vähintään yhtä pitkä kuin myyntisaamisten maksuaika. (Eklund & Kekkonen 2018, 158–159.) Muutoin yritys ajautuu tilanteeseen, jossa se rahoittaa asiakkaidensa toimintaa omalla kustannuksellaan.

2.8.3 Tase-ennuste

Taseen tarkoituksena on näyttää yrityksen taloudellinen tilanne tilinpäätöksen hetkellä rahan käytön elin vastaavan, ja rahan lähteen eli vastattavan, kautta. Tase-ennuste voidaan laatia budjetointiprosessin lopuksi, sillä suurin osa tarvittavista luvuista on saatavilla tulosta ja kassabudjetista. Tase-ennusteen tekeminen näyttää yrityksen omaisuuden ja pääomarakenteen kehittymisen budjettikauden aikana. (Syvänperä & Lindfors 2014, 66; Eklund & Kekkonen 2018, 201.)

Vastaavat

Vastaavat - puoli taseessa esittää yrityksen varat ja pääomien sitoutumisen. Pysyvät vastaavat sisältävät aineettomat ja aineelliset hyödykkeet sekä sijoitukset. Niiden ajatellaan tuovan tuloa useamman tilikauden ajan. Aineelliset hyödykkeet ovat maa- ja vesialueita, rakennuksia ja rakennelmia sekä koneita ja kalustoa. Aineettomia hyödykkeitä ovat esimerkiksi atk-ohjelmien lisenssimaksut. Kaikki muut vastaavat ovat vaihtuvia vastaavia, eli myytäväksi hankittua vaihto-omaisuutta, aine-, tarvike- ja tavaravarastoja, myynti-, laina- tai siirtosaamisia sekä yrityksen käteiskassassa ja pankkitileillä olevia varoja. (Tomperi 2017, 118.)

Vastattavat

Vastattavat - puolelta taseesta nähdään yrityksen pääomarahoitus. Pääoma on aina joko omaa tai vierasta pääomaa. Osakeyhtiöiden ja osuuskuntien on taseen liitetiedoissa esitettävä oman pääoman muutokset, sekä hallituksen ehdotus jakokelpoisen vapaan oman pääoman käytöstä. Vieras pääoma eritellään lyhyt- ja pitkäaikaiseen, sen mukaan onko takaisinmaksu yhden vuoden kuluessa tilinpäätöspäivästä vai pidemmän ajan kuluttua. Yrityksen veloissa on aina mukana vähintään Verohallinnolle maksettavat ennakonpidätys-, sosiaaliturvamaksu- ja arvonlisäverovelat. Tämä johtuu siitä, että niiden maksuajankohta on aina myöhemmin kuin niiden perusteena olevat palkat ja arvonlisäverolliset myynnit ja ostot. Samoin tilikauden aikana maksuperusteen mukaan kirjatut menot ja tulot, jotka oikaistaan tilinpäätökseen suoriteperusteiseksi, aikaansaavat siirtovelan. (Tomperi 2017, 118–119.)

Tase-ennustetta laatiessa tarkastellaan tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin kaikkia eriä, ja ennusteen laatiminen kannattaa aloittaa niistä eristä, jotka eivät vielä näy rahavirtana kassassa. Tällaisia eriä ovat myyntisaamiset, ostovelat, muut velat ja siirtovelat. Vastaavaapuolen koneiden ja kalustojen erässä on huomioitava hankinnoista tehtävät poistot, jotta taseeseen tulee merkityksi hankintahintojen ja budjettikauden poistojen välinen erotus. (Eklund & Kekkonen 2018, 202.)

2.9 Osabudjetit

Budjetin laadinta aloitetaan osabudjeteista, jotka kootaan yhteen pääbudjeteiksi. Osabudjetteja laadittaessa on muistettava huomioida kustannustason nousun vaikutus. Toimitilojen vuokratkustannukset ja monet palvelumaksut on usein sidottu indeksikorotuksiin Palkkakustannusten nousu liittyy paitsi yrityksen harkinnanvaraisiin palkankorotuksiin, myös työehtosopimuksissa sovittuihin yleiskorotuksiin tai olosuhdelisiin. (Syvänperä & Lindfors 2014; 19.)

2.9.1 Myyntibudjetti

Yleensä osabudjettien kokoaminen aloitetaan myyntibudjetista, sillä se sanelee esimerkiksi varasto- ja valmistusbudjettien määrälliset tarpeet. Myyntimäärät voidaan ennakoida tarkastelemalla nykyistä asiakaskantaa, ja arvioimalla olemassa olevien asiakkaiden ostot tulevalle kaudelle. Arvioituun määrään tulee lisätä uusien asiakkaiden ostot, ja siitä tulee vähentää pois putoavien asiakkaiden ostot. Toinen keino arvioida tulevan kauden myyntiä on laskea alan kokonaiskysyntä ja oma markkinaosuus siitä. Myynnillä on keskeinen sija tulosiirtokaaviossa. Myynti on useimmiten tärkein yksittäinen tulosta säätelevä tekijä, ja sitä arvioitaessa pyritään huomioimaan yrityksen ulkopuolisten tekijöiden vaikutus. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi muutoksia makrotaloudessa, lainsäädännössä tai kilpailijoiden toiminnassa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232; Pellinen 2017, 76.)

Myyntibudjettia laatiessa määrien jälkeen tarkastellaan tavallisesti myyntihintaa. Hinnan määrittelyssä huomioidaan markkinatilanne ja alalla vallitseva kilpailu, ja tehdään laskelmia muutamalla eri hintavaihtoehtolla. Koska hinta todennäköisesti vaikuttaa myyntimäärään, yritetään ennakoida myyntimäärien muutosta eri hinnoilla, ja lasketaan eri vaihtoehtojen tuottama myyntikate ja pääomalle saatava tuotto. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232–233.)

Budjetin laatiminen voidaan aloittaa myös toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä. Tähän voivat vaikuttaa sekä yrityksen sisäiset olosuhteet, että esimerkiksi yhteiskunnan taloudellinen tilanne. Laskusuhdanteen aikana tuotetta voi olla vaikea saada kaupaksi, jolloin ensimmäinen laskentakohde on arvioitu myynti. Noususuhdanteessa taas saattaa valmistuskapasiteetti asettaa rajoituksia, vaikka kaikki tuotteet saataisiin kaupaksi kannattavalla hinnalla. (Suomala ym. 2011, 181.)

2.9.2 Osto- ja tuotantobudjetti

Valmistettujen tuotteiden osto- ja varastointibudjettia laskettaessa on päätettävä halutun varaston koko valmiille tuotteelle. Se voidaan esittää prosentteina suunnitellusta

myyntimäärästä. Valmistuksen suunnittelussa on valmistusmäärien lisäksi huomioitava alku- ja loppuvaraston määrät kyseisen kauden aikana. Kun tavoitellut valmistusmäärät on saatu budjetoitua, täytyy niiden tuotantoon vaadittavat panostukset laskea jokaisen materiaalin osalta erikseen. Tässä vaiheessa prosessia on ennakoitava valmistukseen tarvittavat materiaalmäärät ja niiden ostohinnat. (Pellinen 2017, 77–79.)

Materiaalivaraston tarvittava koko lasketaan samalla periaatteella kuin valmiin tuotteen varastokoko, hyödyntämällä tietoa tarvittavien materiaalien määrästä ja halutusta varaston koosta, sekä materiaalien alku- ja loppuvarastosta. Sen jälkeen voidaan ennakoida välittömän työn osuus, jonka laskennassa yleensä käytetään arvioitua keskimääräistä valmistusaikaa ja tuotantotyöntekijöiden keskimääräistä tuntipalkkaa. Kun toimintamenot ennakoidaan edellä kuvatulla tavalla yksikkökustannuksia hyödyntämällä, saadaan varastointibudjetista johdettua karkea tuotantosuunnitelman perusta koko vuodelle. Toinen vaihtoehto on hyväksikäyttää edellisen kauden toteutuneita kustannuksia, ja suhteuttaa myynnissä tapahtuva ennakoitu muutos niihin. (Pellinen 2017, 77–79.)

2.9.3 Henkilöstökulubudjetti

Henkilöstön kulut voidaan laskea myös osto- ja tuotantobudjetista erillään. Vaikka tuotantobudjetissa olisikin huomioitu valmistuksen palkat ja niiden sivukulut, hallintohenkilöstön, ja muun tuotantoon osallistumattoman henkilöstön kulut on huomioitava yrityksen rahoitusbudjetissa. Palkat ja palkkiot kirjataan suoriteperusteisesti niille kuukausille, joina ne on ansaittu. Työnantajan sosiaalikulut vaihtelevat yrityksestä riippuen, ja ne lasketaan yleensä prosentteina maksettavista palkoista. Lomapalkkajaksotus kasvattaa taseessa ilmoitettavaa lomapalkkavelkaa siihen asti, että loma-ajan palkat, lomarahat ja niiden sivukulut maksetaan. Palkkakulujen budjetoinnissa on huomioitava palkankorotukset, sekä yrityksen omat harkinnanvaraiset korotukset, että työehtosopimuksista johtuvat. Henkilöstökulubudjettia laadittaessa täytyy pohtia henkilöstön tarvetta koko budjettikaudelle, ja pohtia uusien työntekijöiden palkkaamisen tarvetta sekä ennakoida esimerkiksi eläköitymiset. Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa myös rekrytointikustannuksiin, koulutus- ja perehdytysmateriaaliin, työterveyden maksuihin, vakuutus- ja sotumaksujen prosentteihin ja uusien työvälineiden hankintaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 33–34; Eklund & Kekkonen 2018, 184.)

2.9.4 Investointibudjetti

Investoinneilla tarkoitetaan rahamääriltään suuria hankintoja, joiden on suunniteltu tuottavan yritykselle tuloa pitkän ajanjakson kuluessa. Investoinnit ovat usein kiinteistöjä, yritysostoja, alueita tai koneita ja kalustoa. Laji- tai tarkoituksellisuudessa

investointiluokituksessa voidaan puhua myös henkilöinvestoinneista, aineettomista investoinneista, laajennusinvestoinneista tai korjausinvestoinneista. Investointien luokittelu on yrityskohtaista, eikä varsinkaan pienissä yrityksissä aina edes tarpeellista. Investoinnit kirjataan tasetilille, ja ne vaikuttavat tulosbudjettiin poistojen takia. Rahoitusbudjettiin investoinnit vaikuttavat hankintamenonsa kautta, ja mikäli niiden hankintaan käytetään pelkän tulorahoituksen sijasta ulkopuolista rahoitusta, myös lainojen, rahoituskulujen ja korkokulujen kautta. Laskennallisena eränä poistot eivät sen sijaan näy rahoitusbudjetissa. (Syvänäperä & Lindfors 2014, 37; Pellinen 2017, 88–89.)

2.9.5 Markkinointibudjetti

Mikäli yrityksessä halutaan laatia erillinen markkinointibudjetti, tulee yrittää ennakoida myyntikampanjoiden ja uusien asiakkaiden tavoittamiseen kuluviin resurssien rahamääräiset panokset. Markkinoinnin ja tuotekehityksen katsotaan olevan prosesseja, joiden rahamääräistä, ja usein tulevaisuuteen suuntautuvaa vaikutusta, on vaikea ennakoida luotettavasti. Hyvin hoidettujen asiakassuhteiden ja yrityksen henkilökunnan tietotaidon taloudellista vaikutusta tulevaisuuteen pystytään parhaimmillaankin vain arvioimaan, vaikka näiden aineettomien voimavarojen merkitys toiminnalle olisikin selvää. Osa ryhmän kuluista aiheutuu kiinteistä kuukausipalkoista, mutta osa kuluista voi olla muuttuvia, myynnistä johtuvia kustannuksia. Mikäli erillinen markkinointibudjetti laaditaan, siihen tulisi ottaa mukaan muun muassa mainoskulut, sponsorointikulut, markkinointimateriaalista aiheutuvat kulut, messujen ja näyttelyiden kulut, ilmoituskulut, mainoslahjat ja edustus. Edustuksen osalta on huomioitava, että nämä kuluerät on budjetoitava verollisina, koska niitä ei saa vähentää arvonnäisäverotuksessa, ja tuloverotuksessa kuluista vähennetään vain puolet. (Syvänäperä & Lindfors 2017, 40–41; Pellinen 2017, 81–82; Eklund & Kekkonen 2018, 184.)

2.9.6 Liiketoiminnan muut kulut

Liiketoiminnan muut kulut sisältävät usein eri tiliryhmiin kuuluvia kuluja. Mikäli markkinointi- ja edustuskuluja ei seurata erillisellä budjetilla, myös niiden aiheuttamat kustannukset lasketaan tässä ryhmässä. Muita tämän ryhmän kuluja voivat olla esimerkiksi vapaaehtoiset henkilöstökulut, toimitilakulut, koneiden ja kaluston ylläpitoon liittyvät kulut, vakuutuskulut ja muut toimistokulut kuten posti-, puhelin ja konttoritarvikkeet. (Syvänäperä & Lindfors 2014, 40–41.)

Tuloslaskelma sisältää kaikki toiminnan aiheuttamat kustannukset, joten tähän ryhmään on sisällytettävä kaikki ne kuluerät, joille ei tehdä omaa osabudjettia. Tämä erä on usein osto- budjettiin verrattuna rahamääräisesti pieni. Määrällisesti tässä kustannuserässä on kuitenkin huomattavan paljon kustannuksia ja analysoitavaa, sillä se on rakentunut

sirpalemaisesti useisiin eri toimittajiin. Useat tämän ryhmän kuluista ovat kiinteitä kuluja, ja niiden arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon taulukossa 2 esitettyjä seikkoja.

Kuluerä	Vaikuttava tekijä	Erityistä
Henkilöstökulut	Henkilöstön määrä/vaihtuvuus/uusien henkilöiden palkkaus Rekrytoinnin kustannukset Palkankorotukset Uudet vakuutus- ja sotumaksujen prosentit	Uuden henkilöstön vaikutus muihin kuluihin, kuten työterveyshuoltoon, koulutukseen, työvälineisiin ja -vaatteisiin, virkistykseen jne.
Muut henkilöstöstä aiheutuvat kulut	Koulutus, työterveyshuolto, virkistys, luontoisedut	
Poistot	Suunnitelman mukaiset poistot, investointibudjetin investoinnit huomioiden	Korvausinvestoinnit, kaluston uusiminen
Toimitilakulut	Vuokrat, vartiointi, siivous ja jätehuolto, vakuutukset	Pitkäaikaisten sopimusten hinnan tarkkailu ja kilpailutus
Markkinointi	Markkinointimateriaalin uusimisen tarve, käyntikortit, messut ja tapahtumat, ilmoitusmainonta	

Taulukko 3. Kiinteiden kuluerien budjetoinnissa huomioitavia asioita (mukailtu Eklund & Kekkonen 2018)

Kohdeyrityksessä vain osa henkilöstökuluista on kiinteitä kuukausipalkkoja. Tuotantoon osallistuvien henkilöiden palkat muuttuvat myyntien mukana. Ne vaihtelevat perustyöviikon 40:stä suurprojektien 60:een viikkotuntiin ylityökorvauksineen ja mahdollisine ilta- ja yövuorolisineen.

2.9.7 Verotilit

Tuloverotiliä voidaan käyttää tarkistamaan kuukausikohtaisesti maksettavien verojen osuus. Yrityksen tulovero on 20 % verotettavasta tulosta, joten tappiollisilta kuukausilta tuloveroja ei kerry. Tulosbudjetti tehdään yleensä kirjanpidon mukaan budjettiseurannan helpottamiseksi. Kirjanpito- ja verolainsäädäntö eroavat toisistaan, joten kirjanpidon tulos on oikaistava ennen verojen lopullista laskemista. Tällöin tulokseen lisätään veronalaiset erät, joita ei ole huomioitu tuloksessa, ja vähennyskelvottomat, mutta kuluissa huomioidut erät. Näitä eräiä ovat esimerkiksi 50 % edustusmenoista, välittömät verot ja niiden viivästysseuraamukset sekä sakko- ja rangaistusmaksut. Tuloksesta myös vähennetään eräiä ennen lopullisen veron osuuden laskemista. Esimerkiksi käyttöomaisuusosakkeiden luovutukset ja osinkotulot ovat tietyin edellytyksin kokonaan tai osittain verovapaita. (Syvänperä & Lindfors 2014, 42–44.)

3 Case-yrityksen edut ja haasteet budjetoinnille

3.1 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmissä suositaan tapoja, jotka päästävät tutkittavien ihmisten kokemukset ja näkökulmat tutkittavaan asiaan liittyen esille. Tämän takia aineistonkeruumenetelmänä suositaan yleensä haastatteluja ja havainnointia. (Puusa & Juuti 2020, 82.) Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on lisätä tutkittavien ymmärrystä aihepiiristä, ja vaikuttaa heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa myös itse tutkimustilanteen jälkeen (Vilkka, 2021, 125.)

Aineisto päätettiin kerätä teemahaastatteluilla, jotta saataisiin yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aihealueesta. Teemat laadittiin teoria- ja tutkimustiedon pohjalta, ja niistä saatiin haastattelun runko. Teemalistaan koottiin asiasanoja ja apukysymyksiä haastattelun tueksi.

Teemahaastattelun apukysymysten tarkoitus on ohjata haastattelun kulkua ja varmistaa, että kaikki teemat tulevat käsitellyksi jokaisen haastateltavan kanssa. Siksi kaikkia kysymyksiä ei tarvitse esittää jokaiselle haastateltavalle, eikä kysymysten tarvitse olla samantlaisia haastattelusta toiseen. Sekä teema-alueiden, että kysymysten esittämisjärjestystä voidaan vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48, 65–67).

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyrityksen tarkoituksiin sopivimmat menetelmät ja mallit budjetointia varten. Kirjallisuuden perusteella eräs oleellinen asia prosessin onnistumisessa on siihen osallistuvien henkilöiden käsitykset ja kokemukset budjetoinnista. Teemahaastattelulla näitä puolia tutkimusongelmasta saatiin selvitettyä luontevasti, ja syvällisemmin kuin strukturoidulla kyselylomakkeella. Tässä tutkimuksessa erityisesti yrityksen strategiaan ja budjetoinnin vaatimiin resursseihin liittyvät kysymykset erosivat johdon ja toimihenkilöiden kohdalla jonkin verran.

Haastattelujen teemat:

- yrityksen strategia ja sisäinen viestintä
- odotukset budjettiprosessille
- budjetointimallit
- budjetointimenetelmät
- resurssit prosessiin
- budjetti motivoinnin välineenä

Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa aineistonkeruumenetelmänä oli harkittu myös osallistuvaa havainnointia, sillä tutkimuskohteena oli tutkijan oma työpaikka. Havaintopäiväkirjan pitäminen ja dokumentoitujen havaintojen tekeminen työn ohella osoittautui haasteelliseksi, joten budjetoinnin osalta tästä aineistonkeruumenetelmästä luovuttiin. Tutkijan omat havainnot yrityksen toimintakulttuurista ovat vaikuttaneet teemavalintoihin, vaikka teemat noudattavat opinnäytetyön teoriaosuuden rakennetta. Havainnointia käytettiin haastatteluissa tarkkailemaan haastateltavien asennoitumista kysymyksiin.

Haastatteluja tähän tutkimukseen tehtiin viisi. Tämä kattoi yrityksen johdon ja ne toimihenkilöt, joiden ajateltiin osallistuvan budjettien laatimiseen. Salassapidon takia haastateltavien nimiä tai asemaa yrityksessä ei yksilöidä, ja haastattelujen yhteenvedot esitetään sattumanvaraisessa järjestyksessä.

Haastattelut tehtiin yrityksen tiloissa syyskuun ensimmäisellä ja toisella viikolla 2021, ja niiden yhteiskesto oli hiukan yli neljä tuntia. Yksittäiset haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Kaikkien haastattelujen alussa kerrottiin tutkimuksen tavoite ja haastattelujen, litteroidun aineiston ja nauhoitteiden luottamuksellisuus. Osallistumisen vapaaehtoisuus varmistettiin, ja siitä oli informoitu jo haastattelupyynnöjä esittäessä. Jokaisen haastattelun aluksi käytiin lyhyesti läpi teemat, ja toivottiin mahdollisimman vapaata ja luonnollista dialogia.

Kaikki haastattelut nahoitettiin haastateltavan näkyvissä olevalle sanelimelle. Huoneiden lämpötila ja valaistus oli kaikkien haastattelujen aikana sopiva. Haastattelija ja haastateltavat istuivat vastakkain, jolloin myös sanatonta viestintää pystyttiin seuraamaan. Tämä mahdollisti käsitteiden avaamisen, mikäli haastateltava vaikutti epävarmalta käsiteltävän teeman sisällöstä. Kaikissa haastatteluissa haastateltavia pyydettiin esittämään vapaasti lisäkysymyksiä aihealueeseen liittyen, ja kaikki haastattelut päättyivät kiitoksiin osallistumisesta.

Haastattelu yksi

Haastattelu tehtiin keskipäivällä. Haastateltava ei vaikuttanut halukkaalta vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, eikä häntä haluttu painostaa vastaamaan. Haastattelija yritti rohkaista henkilöä puhumaan vapaasti, ja antoi aikaa pohtia vastauksia. Kysymyksiä pyrittiin myös tarkentamaan ja selventämään, koska jäi epäselväksi johtuiko vastaamattomuus käsitteiden ja käytettyjen termien vieraudesta. Tutkijan vähäinen kokemus haastattelutilanteista vaikutti lopputulokseen, ja kokeneempi haastattelija olisi todennäköisesti saanut haastattelusta enemmän irti. Loppua kohti haastattelu sujui vapaammin, muistuttaen tavallista keskustelua. Tästä voi päätellä, että tutkimustilanne ja sanelimen käyttö saattoi vaikuttaa

haastattelun kulkuun. Vaikka osa esitetyistä apukysymyksistä jäikin vastaamatta, kaikki teema-alueet käytiin läpi.

Haastattelu kaksi

Haastattelu tehtiin myöhäisiltapäivällä. Haastateltava kertoi vapaasti eri aihealueista, joten apukysymyksiä käytettiin etupäässä vastausten tarkentamiseen. Haastateltavan keskusteleva ote helpotti kokemattoman tutkijan alkujännitystä, joka kuului nauhoilta varsinkin ensimmäisten haastattelujen kohdalla. Haastattelun kuluessa kävi ilmi, että budjetointiin liittyvät käsitteet olivat haastateltavalle tuttuja, joten haastattelijan rooli keskittyi tiedon tallettamiseen asiantuntijarooliin sijaan. Haastattelun aikana haastateltavan puhelimeen tuli merkkiäänien perusteella kuusi viestiä, ja hän sai sähköpostin. Näiden keskeytysten takia fokus ei kohdistunut pelkästään haastatteluun, mutta keskustelussa oli tauko vain sähköpostiin vastaamiseen kuluneen lyhyehkön ajan. Kaikki aihealueet käytiin kattavasti läpi.

Haastattelu kolme

Haastattelu tehtiin iltapäivällä. Haastateltava mainitsi alussa olevansa väsynyt ja epäili sen vaikuttavan haastattelun kulkuun ja omaan keskittymiseensä. Tämä yritettiin huomioida tarjoamalla virvokkeita ja keskittymällä aluksi hyvän keskusteluyhteyden luomiseen. Haastattelu keskeytyi heti alun jälkeen kollegan tullessa huoneeseen suljetusta ovesta huolimatta. Keskeytys koski työasiaa, eikä se kestänyt puolta minuuttia kauempaa. Keskeytyksen jälkeen haastattelua jatkettiin teema-alueittain, ja haastattelijan mainitseman väsymyksen vuoksi yritettiin kysellä tärkeimmiksi katsotuista teemoista. Haastattelu harhautui välillä pois aiheesta, mutta tämä sallittiin hyvän keskusteluyhteyden ylläpitämiseksi. Haastateltava esitti aktiivisesti tarkentavia kysymyksiä haastattelun aiheista ja pyysi selventämään itselleen vieraita käsitteitä. Jännittyneisyyttä ei ollut havaittavissa tutkijassa, eikä haastateltavassa. Kaikki teemat käytiin läpi.

Haastattelu neljä

Haastattelu toteutettiin alkuiltapäivällä, ja se sujui luonnollisen keskustelun tavoin. Apukysymyksiä ei tarvinnut esittää paljon, sillä vastaukset niihin tulivat esille vapaan kerronnan kautta. Jännittyneisyyttä haastattelussa ei havaittu kummankaan osapuolen kohdalla. Kaikki teema-alueet käytiin kattavasti läpi, ja haastattelijat esitti tarkentavia kysymyksiä yrityksen prosesseihin liittyen. Haastateltava sai keskustelun aikana kaksi viestiä, mutta keskustelu jatkui keskeytymättä niiden lukemisen ajan. Haastattelu keskeytyi myös lyhyen puhelun ajaksi, mutta jatkui sen jälkeen ilman häiriötekijöitä. Nauhoitteen perusteella tutkija ei osannut kaikkien teemojen kohdalla antaa haastateltavalle tarpeeksi puheenvuoroa.

Tutkimustilanteessa haastattelijan tulisi pitäytyä ilmaisemasta omia mielipiteitään ja säilyttää neutraali asenne tutkittavaa aihetta kohtaan. Tässä haastattelussa se ei onnistunut.

Haastattelu viisi

Haastattelu tehtiin iltapäivällä. Käsitteiden avaamiseen ja budjetointiprosessin kuvaamisen käytettiin haastattelun kulusta noin neljännes. Haastattelu keskeytyi neljän minuutin ajaksi haastattelijan työpuhelimien soidessa, mutta sitä jatkettiin keskeytyksen jälkeen. Keskustelu käsiteltävästä asiasta sujui luonnollisesti. Haastateltava toi esille omia mielipiteitään yrityksen prosesseista ja esitti toiveitaan budjetointiprosessille. Hänelle muodostui omien sanojensa mukaan tarkempi kuva koko prosessista haastattelun aikana. Osa haastattelusta käytettiin haastateltavan toimenkuvan käsittelyyn, joten haastattelun voidaan sanoa osittain harhautuneen aiheesta. Tämä johtui haastattelijan lisäkysymyksistä, ja olisi voitu välttää käyttämällä esihaastatteluja, joissa osallistujien perustiedot toimenkuvaan liittyen olisi käyty jo ennakolta läpi.

3.2 Aineiston analyysi

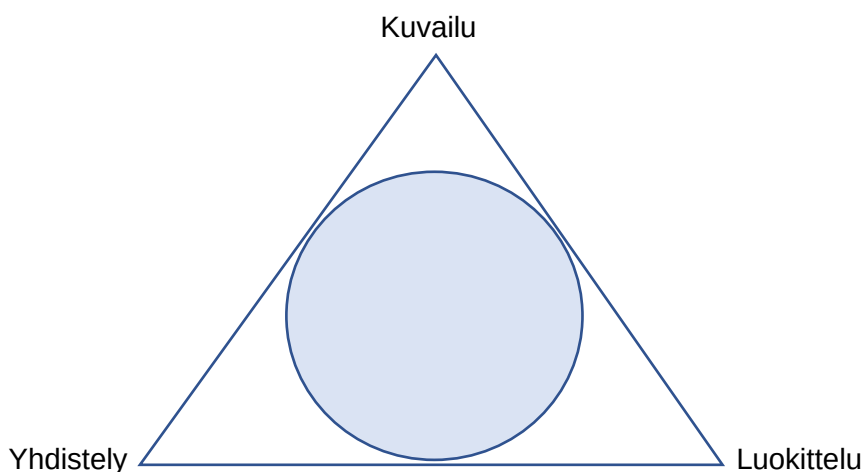
Haastatteluilla saatu aineisto analysoitiin teoriasidonnaisesti eli abduktiivisesti. Tässä analyysitavassa kysymykset laaditaan kerätyn teoreettisen viitekehyksen avulla, ja analyysin tulokset saadaan yhdistämällä teoriaa ja aineistoa. (Jyväskylän yliopisto, Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Budjetoinnista on kirjoitettu erilaisissa yrityksen talousjohtoon liittyvissä oppaissa runsaasti, joten teoriaa ei ollut tarvetta muodostaa itse. Tutkimuksen tulokset hyödyttävät toimeksiantajaa vasta, kun tutkimuksessa keskitytään tämän nimenomaisen yrityksen toimintatapoihin ja odotuksiin budjetointiprosessia kohtaan. Tähän tarvittiin teorian lisäksi haastatteluaineisto.

Jokainen haastattelu kuunneltiin kertaalleen haastattelupäivänä. Kun kaikki haastattelut oli tehty, ne kuunneltiin ensin yhtenä kokonaisuutena, ja sen jälkeen yksitellen. Tässä vaiheessa nauhoista ei vielä tehty varsinaista litterointia, mutta haastattelun teemapohjaan tehtiin lyhyet asiasanamuistiinpanot. Tutkija pyrki kiinnittämään huomiota siihen, toistuivatko haastateltavien ajatukset tai mielipiteet jonkun teeman kohdalla, tai esitettiinkö niistä vastakkaisia mielipiteitä tai erilaisia tulkintoja. Haastattelujen kesto oli yhteensä 4 tuntia 9 minuuttia 48 sekuntia, joten aktiiviseen kuunteluun käytettiin purkuvaiheessa yli 16 tuntia. Haastattelut kuunneltiin aina yksin, ilman häiriötekijöitä.

Varsinainen litterointi tehtiin vain osittaisesti teemojen mukaan. Haastattelujen vähäinen määrä ja tutkimuksen tavoite mahdollistivat osittaisen litteroinnin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141–142, Vilka 2021, 138.) Neljännen, tarkemmin litteroidun kuuntelukerran jälkeen aineistosta muodostettiin kortisto. Jokaiseen korttiin merkittiin tema-alueen numero ja

haastattelun numero. Osittaisessa litteroinnissa tutkija suorittaa jo analyysia, päättelystä ja lajittelemalla aineistoa olennaisuusperiaatteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 142.) Aineisto oli tullut tässä vaiheessa tutkijalle tutuksi, ja asian käsittelyn kannalta olennaiset haastattelun kohdat oli helppo poimia aineistosta tarkempaan litterointiin. Tutkijan omien mieltymysten mukaisesti litterointi suoritettiin käsin. Tekstinkäsittelyohjelman avulla työ olisi sujunut nopeammin, mutta hitaampi käsin kirjoittaminen mahdollisti aineiston samanaikaisen arvioinnin ja pohdinnan.

Kvalitatiivisen aineiston analyysia voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, joka on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5 Analyysin kolme vaihetta, mukailtu Hirsjärvi & Hurme 2008

Vaikka analyysissä käytetään kaikkia menetelmiä, ne usein lomittuvat prosessin aikana. Kuvailua, yhdistelyä ja luokittelua tehdään ainakin osittain samanaikaisesti, eikä näitä analyysin vaiheita voi siksi aina erotella kuvan mukaisesti erillisiksi prosesseiksi.

Aineiston luokittelu tehtiin teemojen mukaisesti. Koska haastattelut etenivät keskustelunomaisesti, teemoja koskevat mielipiteet tulivat esille haastattelujen aikana muulloinkin, kuin kyseistä teemaa käsitellessä. Nauhojen huolellinen kuunteleminen auttoi sijoittamaan kaikki aineistossa esiintyneet maininnat oikeiden teemojen alle. Luokat eivät tässä tutkimuksessa syntyneet haastateltavien henkilöiden luokittelusta, vaan itse haastatteluaineiston luokittelusta teemoja vastaavaksi.

Kortiston laatimisen jälkeen aineisto yhdistettiin teoriaosaan. Tämän vaiheen tavoitteena oli tarkastella budjetointiin osallistuvien henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia koko prosessista, ja tätä kautta löytää prosessin läpiviennin kannalta sujuvimmat vaihtoehdot. Koska

tutkimuksen tavoitteena oli löytää yritykselle sopivimmat toimintatavat, ei tutkimuksen tekijän omaa ammatillista näkemystä voitu sulkea tutkimuksesta pois. Tästä syystä opinnäytetyö on määriteltä toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, vaikka tutkimuksellinen ote on pyritty säilyttämään mahdollisimman hyvin.

3.3 Tulokset

Osiossa verrataan aineistosta saatuja tuloksia teoriaosuuden perusteella saatuun käsitykseen yrityksen tämänhetkisestä tilasta. Johtopäätöksiä tehdään aineistolähtöisesti, ja teoria toimii päätelmien tukena.

3.3.1 Yrityksen strategia ja sisäinen viestintä

Yrityksessä ei ole tällä hetkellä määriteltä selkeitä strategisia tavoitteita lyhyelle, eikä pitkälle aikavälille. Osittain tämä selittyy liiketoiminnan nopealla kasvulla, jonka takia kehitystyö on jäänyt ydinliiketoiminnan varjoon. Strategiaa ja budjetointia on tarkoitus kehittää rinnakkaisina prosesseina. Tämä on teoriakirjallisuuden mukaan suositeltavaa, sillä näin prosessit täydentävät toisiaan (Järvenpää ym. 2015, 209; Järvenpää ym. 2020, 237.) Budjetoinnilla saavutetaan tarkempi käsitys eri liiketoiminta-alueiden mahdollisuuksista ja todellisesta tuloksesta, ja toimintaa pystytään suuntaamaan kannattavimmille alueille. Talouden suunnittelu on tähän asti ollut kokonaan yrityksen ylimmän johdon vastuulla, ja taloutta on seurattu Excel-pohjaisilla raporteilla ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatavilla tiedoilla.

Haastatteluissa esiin tulleet yrityksen tavoitteet lyhyelle ja pitkälle aikavälille keskittyivät kasvuun ja kehitykseen. Tavoitteita ei ole tarkemmin määriteltä, joten niitä ei tällä hetkellä voi muuntaa numeeriseen muotoon. Jotta kasvua ja kehitystä pystyisi arvioimaan ja mittaamaan edes sanallisesti, olisi määriteltävä mitä halutaan kasvattaa ja missä halutaan kehittyä. Kasvutavoite voi liittyä liikevaihtoon, liikevoittoon, omavaraisuusasteen kasvattamiseen, oman pääoman tuoton parantamiseen tai henkilömäärän kasvuun. Myös kehitys tarvitsee tarkemman määrittelyn ja resurssipohdinnan. Kehitystyö, liittyipä se tuotekehitykseen, uusiin liiketoiminta-alueisiin tai henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen, on aikaa vievä prosessi, eikä tapahdu ilman siihen kohdennettuja resursseja. Kun tavoitteet on selkeytetty ja resurssit allokoitu, on pohdittava millä mittaristolla tavoitteissa onnistumista mitataan. Liikevaihtoon tai muuhun numeeriseen arvoon perustuva mittaaminen on verraten yksinkertaista, mutta miten on ajateltu mitata kehitys? Haastatteluissa toistui sanapari kasvu ja kehitys. Vaikka sanoja enimmäkseen käytettiin yhdessä, viittaa molempien erikseen mainitseminen siihen, ettei niitä ajatella täysin toisilleen synonyymeinä.

Toimihenkilötasolla kukaan ei tiennyt yrityksen tavoitteita esimerkiksi vuoden aikajaksolle. Rahallisista myynnin tavoitteista on haastattelujen perusteella ollut joidenkin henkilöiden kanssa puhetta, mutta näitä tavoitteita ei ole kirjattu mihinkään eikä niistä ole käyty henkilökohtaisia keskusteluja. Tietämättömyys yrityksen tavoitteista aiheutti vaikeuksia asettaa omia henkilökohtaisia tavoitteita. Kvartaalipalaverien pitäminen kirkastaisi erään haastattelun mukaan kokonaiskuvaa toiminnasta, ja todennäköisesti muuttaisi hänen omaa toimintaansa tavoitefokusoituneemmaksi. Yksi aihealueen apukysymyksistä koski yrityksen strategian toteuttamista henkilökohtaisella tasolla, ja tätä ei tällä hetkellä kukaan kokenut pystyvänsä tekemään. Kiinnostusta yrityksen tavoitteisiin oli jossakin määrin kaikilla haastatelluilla toimihenkilöillä, vaikka sitä ei kaikissa haastatteluissa ilmaistu suoraan.

3.3.2 Odotukset budjettiprosessille

Budjetointiprosessille esitetyt odotukset vastasivat teoriakirjallisuudessa esitettyjä budjetoinnin päätehtäviä (Mäkinen ym. 2004, 158; Ikäheimo ym. 2012, 175; Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 230–231.)

Budjetoinnista toivottiin apua yrityksen toimintojen suunnittelussa ja eri toimintojen taloudellisten tulosten vertailussa. Toiminnan tuloksia pitäisi pystyä ennakoimaan nykyistä paremmin sekä kuukausitasolla että tilikauden päättyessä. Budjetin apu päätöksenteossa tunnistettiin hyvin, se mainittiin yleisellä tasolla ja vielä uudelleen investointien hankinnasta keskustellessa. Suunnittelun ja seurannan osalta erityisesti kassavirran tarkkailu nostettiin tärkeäksi, ja kassabudjetin laatimisesta uskottiin olevan apua yrityksen tuloskierron hallinnassa. Tämä hyöty ei ollut pelkästään yrityksen sisäiseen käyttöön, vaan tarkemman kassavirran suunnittelun uskottiin helpottavan rahoittajien kanssa käytäviä neuvotteluja.

Budjetointiprosessin kehittämisen myötä yrityksessä on ajateltu pitää niin sanottuja toimihenkilöpalavereja vähintäänkin kvartaaleittain. Palavereissa olisi tarkoituksena käydä läpi myynnin ja kulujen kehittymistä kokonaisuutena, kun taas henkilökohtaiset luvut käytäisiin läpi kunkin henkilön kanssa. Tämä suunnitelma vastasi toimihenkilöiden toivetta henkilökohtaisten budjettien käsittelystä. Ylin johto esitti ajatuksen näyttää yrityksen tulos esimerkiksi käyrädiagrammilla vuosikokouksessa koko henkilöstölle, vaikka muuten tässä tutkimuksessa henkilöstöllä on tarkoitettu pääasiassa toimihenkilöitä.

Budjetoinnin aloittamisessa haastatellut eivät nähneet haittapuolia, vaan prosessiin suhtauduttiin myönteisesti. Henkilökohtaista kokemusta budjettivastuussa olemisesta ei ollut yrityksen omistajaa lukuun ottamatta kenelläkään. Ennen prosessin varsinaista aloittamista olisi tämän takia hyödyllistä selittää budjetoinnissa käytettävät peruskäsitteet ja tulosbudjetin kaava osallisille. Henkilökohtaisen kokemuksen puuttuessa väärinymmärrysten riski

kasvaa, ja tutustuminen budjetoinnin periaatteisiin tulosbudjetin osalta todennäköisesti sujuvoittaisi prosessia. Rahoitusbudjetin tai ennakoidun taseen osalta tätä ei nähdä tarpeelliseksi, sillä näiden laadintaan eivät myyntivastaavat tule osallistumaan johtoryhmää lukuun ottamatta.

3.3.3 Budjetointimallit

Budjetointimallista päättäminen on yrityksen johdon tehtävä, ja he näkevät rullaavan ja tarkistettavan budjetin hybridimallinärkevimmäksi yrityksen käyttöön. Vaikka pääbudjetit tehtäisiinkin aina tilikaudeksi, niitä täytyy alalla esiintyvän kysynnän heilahtelun ja kausivaihteluiden takia pystyä tarkistamaan myös kesken tilikautta. Rullaava budjetointi on tarpeen, koska monet suuremmat huoltoprojektit sovitaan asiakkaiden kanssa kuukausia etukäteen. Vaikka alalla onkin tavallisesti hiljainen kausi vuodenvaihteen molemmin puolin, kevään huoltoseisokkien suunnittelu ja resurssointi alkaa tässä vaiheessa. Rullaava budjetointi mahdollistaisi näiden projektien sijoittamisen budjetin aikajanelle heti niiden varmistuttua. Mallien yhdistämisen katsottiin tarjoavan tarpeeksi joustavan budjettiratkaisun.

Toimihenkilöiden osalta tämän teeman käsittely keskittyi lähinnä siihen, miten he kokivat rullaavan ja tarkistettavan budjetin oman työmääränsä kannalta. Kirjallisuudessa rullaavan budjetoinnin hyödyistä on esitetty vastakkaisia arvioita, ja yhdeksi sen haittapuolista on mainittu nimenomaan jatkuvan suunnittelun aiheuttama työmäärän lisääntyminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 243; Eklund & Kekkonen 2018, 179.) Kohdeyrityksessä tätä ei kukaan kokenut ongelmallisena, vaan sen nähtiin kuuluvan alan ja työn luonteeseen.

3.3.4 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmä teeman käsittelyn alussa haastateltaville selitettiin autoritäärisen, demokraattisen ja yhteistyömenetelmän pääpiirteet. Yrityksen johto on ajatellut osallistavansa myyntivastaavia toimihenkilöitä budjetointiin, kutakin oman vastualueensa osalta. Päälinjat ja tavoitteet annettaisiin johdon taholta, ja tämän jälkeen myyntivastaavien henkilöiden kanssa keskusteltaisiin, miten näihin tavoitteisiin päästään. Muista haastattelun teema-alueista nousi selkeästi esille toimihenkilöiden toive osallistua tavoiteasetantaan. Kuitenkin budjetointimenetelmiä käsiteltäessä autoritäärisen menetelmän uskottiin olevan oman työn kannalta helpoin ja vähiten työtä vaativa menetelmä.

Teoriakirjallisuudessa menetelmävalinta on usein liitetty yrityksen kokoon. Tällöin pienelle yritykselle katsotaan autoritäärisen menetelmän soveltuvan parhaiten. Vähäinen budjetitosaaminen yrityksessä puoltaisi myös tätä näkökantaa. (Pellinen 2017; Järvenpää 2020). Kohdeyrityksessä on kuitenkin tarkoitus avata viestintää, sitouttaa avainhenkilöstöä

prosesseihin ja kehitystyöhön, ja eriyttää eri toimintoja omiksi tulosityksiköikseen. Näihin tavoitteisiin voitaisiin osittain päästä yhteistyömenetelmää hyväksikäyttäen. Koska yritys tavoittelee kasvua ja laajenemista, myös taloudellista vastuuta ja suunnittelua täytyy pystyä jakamaan nykyistä enemmän. Tästä syystä katsotaan, että yhteistyömenetelmällä tehty budjetti, johon johto antaa päälinjaukset, olisi yritykselle hyödyllisin vaihtoehto. Ensimmäisillä budjettikierröksillä ja budjetoinnin ollessa toimihenkilöille uutta, vahva ohjaus voidaan nähdä riskinhallinnan kannalta positiivisena, mutta siitä tulisi pyrkiä pois tulevaisuudessa.

3.3.5 Resurssit prosessiin

Työssä ajatellaan budjetoinnin resurssien koostuvan oman henkilöstön osaamisesta ja ajankäytöstä, valmiista lomakkeista, budjetointiohjeista, ohjelmiston tarjoamista mahdollisuuksista ja yrityksen ulkopuolelta hankitusta erityisosaamisesta.

Henkilökunnan taholta esitettiin toiveita saada yleistietoa budjetoinnista, selkeää ohjeistusta myyntituottojen ja ostokustannusten laskemiseen ja valmiita lomakkeita lukujen koaamiseen. Todellinen, myös kiinteät kulut sisältävä omakustannehinta ja tavoitekatte toiminnan pyörittämiseen kiinnosti erityisesti johtoa. Kirjallisuudessa budjetointia on kuvattu oppimisprosessina, jossa kehitytään kerta kerralta paremmaksi (Eklund & Kekkonen 2018, 178). Osaamisen kasvaessa ohjauksen tarve vähenee, mutta yhteisten pohjien ja samojen periaatteiden käyttäminen laskennassa lisää vertailukelpoisuutta eri osastojen ja eri myyjien välillä.

Kohdeyrityksellä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, ja monet budjetoinnin numeerisista luvuista, ennusteet ja talouden lähes reaaliaikainen tilanne olisi pienellä sopeuttamisella saatavilla järjestelmästä. Tällä hetkellä järjestelmää käytetään tehottomasti, ja henkilöstä riippuen eri tavoin. Tämä heikentää tiedon luotettavuutta. Yrityksen käyttämä tilitoimisto on ilmaissut halukkuutensa osallistua budjetointiprosessin kehittämiseen yrityksen kanssa, ja heilläkin on pääsy toiminnanohjausjärjestelmään. Järjestelmän sujuvasta käytöstä on saatavilla koulutusta.

Työmäärän tasaisemman jakamisen ja toimenkuvien selkiyttämisen nähtiin haastatteluissa vapauttavan tämänhetkisen henkilöstön resursseja myös kehitystyöhön ja budjetointiin. Yhtenä vaihtoehtona resurssien lisäämiseen nousi esille myös lisähenkilöstön palkkaaminen. Tämä tuli haastatteluissa esille useamman teeman kohdalla, ja useamman haastatellun taholta.

3.3.6 Budjetointi motivoinnin välineenä

Kirjallisuudessa budjettia kuvataan muiden tehtäviensä ohella myös motivointitekijäksi. Motivointi nähdään sekä ulkoisena motivaationa, että sisäisenä motivaationa. Ulkoinen motivaatio kytkeytyy erilaisiin bonus- ja provisiojärjestelyihin tai niin sanottuihin näkyviin etuihin, kuten työsuhdeautoon. Sisäinen motivaatio puolestaan kasvaa kollegoiden arvostuksen ja julkisen kiitoksen myötä. (Ikäheimo ym. 2012,175; Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 230–231; Pellinen 2017, 122–125.)

Aineiston perusteella voidaan todeta, että jokainen haastatelluista oli asettanut itselleen sisäisiä, henkilökohtaisia tavoitteita omalle työlleen. Osalla tavoitteet kytkeytyivät edellisen kauden myyntilukujen parantamiseen, ja osalla keskinäiseen kilpailuun. Osaoptimoinnin vaaraa kukaan ei tunnustanut, vaan yhteinen hyvä nähtiin keskinäisestä kilpailusta huolimatta arvokkaammaksi kuin henkilökohtainen etu. Myönteistä palautetta toivottiin sekä johdolta, että kollegoilta.

Yhteisen hyvän ajatus tuli osittain esille myös ulkoisesta palkkiosta puhuttaessa. Useampi haastatelluista esitti, että mahdollinen bonusraha voitaisiin jakaa tasan koko henkilöstölle. Toisaalta henkilökohtainen, rahallinen palkkio koettiin hyvin vahvasti motivaation lisääjänä. Vaikka myönteisen palautteen ja kiitoksen arvo tunnustettiin, ” *ei sitä kukaan kiitoksella elä*”.

4 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kuvata koko budjetointiprosessia, ja arvioida eri vaiheita kohdeyrityksen kannalta. Teoriaosuudessa on käsitelty budjetin ja strategian yhteyttä, eri budjetointimenetelmiä ja budjettien laadintaa. Empiirisessä osiossa teoriaa on verrattu haastattelujen perusteella kuvattuihin yrityksen tämänhetkisiin käytäntöihin. Huomiota kiinnitettiin prosessissa mahdollisesti esiintyviin ongelmakohtiin, ja pyrittiin löytämään keinoja välttää niitä.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset empiirisen ja teoriaosan yhdistämisellä. Kumpikaan osio yksin ei olisi riittänyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Teoriakirjallisuus käsittelee suurelta osin budjetointia suuryrityksissä ja monimutkaisemmissa organisaatioissa, eikä luonnollisesti pysty huomioimaan riittävän hyvin eri toimialojen erityispiirteitä. Empiirisestä osiosta saatiin esiin sekä toimialan, että kohdeyrityksen erityispiirteet.

Koska budjetointi on yrityksen sisäinen prosessi, on jokaisella yrityksellä valinnanvapaus rakentaa prosessi omista lähtökohdistaan käsin. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että prosessin onnistuminen kohdeyrityksessä vaatii toimintakulttuurin muutosta avoimempaan suuntaan. Strategiset päätökset ja taloudelliset tavoitteet pitäisi saattaa budjettivastuullisten henkilöiden tietoon. Yhtenäisen toimintakulttuurin puute hankaloittaa talouden seuranta. Ohjelmiston puutteellinen, tai jopa virheellinen, käyttö vaikeuttaa tarvittavien raporttien saatavuutta. Budjetointia varten tarvittava esityö vaikuttaa aineiston perusteella puuttuvan, eikä koko prosessin vastuuhenkilöä ole.

Toisaalta yrityksessä on paljon sisäistä potentiaalia, jota voitaisiin hyödyntää tehostamalla prosesseja ja vapauttamalla näin aikaa kehitys- ja suunnittelutyöhön. Toisena vaihtoehtona olisi erityisesti talousjohtoon panostaminen rekrytoinnin avulla, tai käyttämällä budjetoinnin läpiviemiseen ulkopuolista asiantuntijaa.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää tutkijan oma työsuhde kohdeyritykseen. Kirjallisuuden perusteella rakennettuun teoriaosaan se ei niinkään vaikuta, mutta empiirisen osion haastatteluihin se on vaikuttanut. Kollegiaalinen suhde tutkijan ja haastateltavien henkilöiden välillä on ollut sekä työtoverien välinen suhde, että kahdessa tapauksessa johtajan ja alaisen välinen suhde. Olisi naivia olettaa, että tutkimuskysymykset ja niihin annetut vastaukset olisivat olleet samanlaisia täysin vieraan haastattelijan kanssa. Tutkijan omat, osin tiedostamattomatkin havainnot ovat todennäköisesti ohjanneet tutkimuksen kulkua ja kysymysten asettelua, vaikka siitä on yritetty pyrkiä tietoisesti eroon.

Vaikka tutkimuksen voi raportin antamien tietojen perusteella toistaa, tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Jopa samassa kohdeyrityksessä saman tutkimuksen tekeminen antaisi

vuoden kuluttua erilaisia vastauksia, kun budjetoinnista on enemmän käytännön kokemusta.

Eräs jatkotutkimusehdotus onkin tutkimuksen toistaminen pitkittäistutkimuksena kohdeyrityksessä siinä vaiheessa, kun budjetoinnista on jo muutaman vuoden kokemus. Olisi mielenkiintoista tutkia budjetointiprosessia muissakin pienyrityksissä. Tutkimus voitaisiin keskittää prosessin haasteisiin, ja riittävän monen tutkimuksen jälkeen katsoa, toistuvatko saman tyyppiset ongelmat yrityksestä toiseen. Kohdeyrityksen kannalta projektibudjetointiin keskittyvä tutkimus olisi hyödyllinen. Palvelualalla liiketoimintaa on jonkin verran läpi vuoden, mutta talouden kannalta haasteellisia ovat suurprojektit. Niihin valmistautuminen ja hankintojen tekeminen saatetaan aloittaa kuukausia ennen varsinaisen projektin läpivientiä, joten projektin kuluja rahoitetaan pitkään ennen tuoton tuloutusta. Olisi mielenkiintoista nähdä, pystyisikö projektibudjetointi vastaamaan tämän tyyppisen liiketoiminnan haasteisiin perinteistä budjetointia paremmin.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 2. painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alma Talent. Maksuviivetieto kertoo ongelmista jo ennen maksuhäiriömerkintää. Viitattu 30.10.2021. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/blogi/maksuviivetieto-ker-too-ongelmista-jo-ennen-maksuhairiomerkindaa>

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/kurs-sit/215677/harjoitusryhma/laadullisten-menetelmien-pienryhma/pienryhma-14-2-18.pdf>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2020. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Lukka, K. 1988. Budjettiharhan luominen organisaatiossa. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5. Turku.

Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. 4., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2017. Johdon laskentatoimi. 6–13. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- N, N. 2021. Toimihenkilö. Yritys X. Haastattelu 9/2021.
- N, N. 2021. Toimihenkilö. Yritys X. Haastattelu 9/2021.
- N, N. 2021. Toimihenkilö. Yritys X. Haastattelu 9/2021.
- N, N. 2021. Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 9/2021.
- N, N. 2021. Yrittäjä. Yritys X. Haastattelu 9/2021.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://www.el-library.com/reader/9789523456167>
- Stenbacka, J., Mäkinen, i. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi käytännönläheisesti. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Tomperi, S. 2017. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. 14., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä.5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy.

Liite 1. Teemat ja apukysymykset

1. Yrityksen strategia ja sisäinen viestintä
 - yrityksen strategia?
 - keskeiset tavoitteet lyhyelle/keskipitkälle/pitkälle aikavälille (tiedätkö/haluaisitko tietää?)
 - tavoitteiden viestiminen henkilökunnalle - laajuus
 - yrityksen strategiset vahvuudet - haasteet
 - mitkä käytännöt/asenteet voivat edistää tai haitata strategian toteuttamista?
 - miten toteutat yrityksen strategiaa työviikon aikana?
2. Odotukset budjetointiprosessille
 - miksi budjetoidaan
 - mihin konkreettisiin ongelmiin budjetoinnista halutaan apua
 - aiemmat hyvät tai huonot kokemukset budjetoinnista (ellei ole, mielikuvia prosessista?)
 - mikä olisi paras tulos koko prosessista
 - haittapuolia budjetoinnin aloittamiselle
 - onko olemassa konkreettisia suunnitelmia budjetin ylittymisen tai alittumisen varalta?
3. Budjetointimenetelmien vertailu, eli ketkä osallistuvat prosessiin
 - ketkä osallistuvat budjetointiin ja missä laajuudessa
 - konsultointi, tilitoimisto?
 - valtiolovelvollisuus myös yrityksen sisällä
 - miten lasket tarjoukset yms. tällä hetkellä?
 - onko yhteisiä taulukoita/ohjeita
 - kiinteiden kulujen huomiointi
4. Budjetointimallit
 - kuinka tärkeää on mahdollisuus sopeuttaa budjettia tilikauden kuluessa
 - miten pitkälle tulevaisuuteen laskelmat kannattaa tehdä
 - onko budjettia tarkoitus käyttää ulkoisten sidosryhmien suuntaan? (pankki, tms)
 - tilikauteen sidottu vai laajempi?
 - rullaava, joustava, tarkistettava?
5. Resurssit prosessiin
 - aika, milloin ja miten
 - henkilöstön osaaminen
 - ohjelmistot, lomakkeet, ohjeet prosessiin liittyen, tiedon tallentaminen, salassapito, laskenta-kohteet ja kaavat, ajatuksia
 - seuraatko omaa myyntiäsi? entä muiden?
 - tiedätkö eri kululajien osuudet kk- tai vuositasolla, %, eurot?
6. Budjetti motivoinnin välineenä
 - mikä motivoi saavuttamaan tavoitteet
 - missä määrin haluat osallistua tavoiteasetantaan?
 - (paljonko olisit valmis osallistumaan)
 - tavoitteissa onnistumisen → sisäinen/ulkoinen palkinto?
 - budjettierojen käsittely kannustavasti, budjetti kehittymisen ja oppimisen työkaluna – ryhmässä, kaksin, miten?
 - raja-arvot kulujen ylittyessä?